

THAIS HERNANDES REBELO PINTO

**O DESAFIO DA CONSTRUÇÃO DE UMA
COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO AMBIENTE EMPRESARIAL**

O caso da Companhia Vale do Rio Doce: Projeto Somos Vale

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social - Habilitação em Jornalismo, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como requisito para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo.

Orientador: Prof. Micael Herschmann

Rio de Janeiro
2004

THAIS HERNANDES REBELO PINTO

**O DESAFIO DA CONSTRUÇÃO DE UMA
COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO AMBIENTE EMPRESARIAL**

O caso da Companhia Vale do Rio Doce: Projeto Somos Vale

BANCA EXAMINADORA

Prof. Micael Herschmann (UFRJ)

Prof. João Freire (UFRJ)

Prof. Eduardo Refkalefsky (UFRJ)

Aprovada em __/__/2004

À educação pública e de qualidade
À Universidade Federal do Rio de Janeiro
A todos os meus professores
À Companhia Vale do Rio Doce
A todos os meus amigos
Aos meus pais e irmãos

RESUMO

Essa monografia apresenta como objeto de estudo o projeto de comunicação interna da Companhia Vale do Rio Doce: Somos Vale. O objetivo é provar o papel estratégico que tem a comunicação integrada dentro de uma grande organização e como a unificação do discurso institucional facilita o alcance das metas da empresa. Tais hipóteses são confirmadas por meio de uma análise detalhada dos seis veículos de comunicação criados com o projeto, bem como da pesquisa realizada com os empregados da Companhia sobre as melhorias do processo de comunicação após a implantação do Somos Vale. É também destaque nesse estudo a conjuntura econômica e social em que se vive atualmente, com a finalidade de expor o contexto histórico no qual a CVRD está inserida. Desta maneira, evidencia-se como o ambiente externo influencia os processos de comunicação de uma companhia.

PALAVRAS-CHAVE

Sociedade Informacional, Comunicação Integrada, Companhia Vale do Rio Doce, Comunicação Interna, Projeto Somos Vale.

ABSTRACT

This paper presents as object of study the Internal Communication Project of the Companhia Vale do Rio Doce (CVRD): “Somos Vale” (We are CVRD). The objective is to prove the strategic role of the integrated communication in a big company and how a unified institutional rhetoric facilitates the attainment of the company’s goals. This hypothesis is confirmed through a detailed analysis of CVRD’s six medias of communication, created by the Project, as well as through the research made with a group of employees to find out the knowledge, perception and acceptance of the six internal communication media. This paper also brings some concepts about the current social and economical stage setting, so as to expose the historical context that CVRD is in. Thus, it is possible to understand how the external environment influence the communication processes in a company.

KEY WORDS

Information Society, Integrated Communication, Companhia Vale do Rio Doce - CVRD, Internal Communication, endomarketing, “Somos Vale” (We are CVRD) Project.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Logomarca do Projeto Somos Vale.....	33
Figura 2 – Cata-vento: Brinde para todos os empregados	34
Figura 3 – Porta-caneta e boné: brindes para empregados da área administrativa e operacional.....	34
Figura 4 – Outdoor e cartaz: peças de divulgação do Projeto Somos Vale.....	35
Figura 5 – Logomarca vale@informar	36
Figura 6 – Capa do vale@informar	38
Figura 7 – Logomarca Jornal da Vale	39
Figura 8 – Capas do Jornal da Vale: o empregado em foco	41
Figura 9 – Logomarca No Turno	41
Figura 10 – No Turno: formato <i>word</i> com cabeçalho e rodapé próprios	43
Figura 11 – Logomarca Jornal Mural.....	44
Figura 12 – Quadro Mural	45
Figura 13 – Tipos de quadro mural	46
Figura 14 – Exemplo da folha do Jornal Mural	47
Figura 15 – Seta que indica quando uma matéria é nova	48
Figura 16 – Quadro Mural em lugares de grande circulação.....	48
Figura 17 – Logomarca Portal Vale.....	48
Figura 18 – <i>Home</i> do Portal Vale	50
Figura 19 – Logomarca Ligue 100/Bis.....	50
Figura 20 – Formato Ligue 100/Bis	53
Tabela 1 – Índices de satisfação de cada veículo – maio 2004	56
Tabela 2 – Divisão dos grupos de discussão por localidade	59
Tabela 3 – Percepção sobre melhorias na comunicação por localidade.....	60
Tabela 4 – Percepção sobre melhorias na comunicação por localidade.....	61
Tabela 5 – Contribuição do Somos Vale para entendimento da estratégia corporativa – maio 2004.....	62
Tabela 6 – Contribuição do Somos Vale para entendimento da estratégia corporativa por localidade – maio 2004	62
Tabela 7 – O Somos Vale reflete a visão dos empregados? – maio 2004.....	63
Tabela 8 – O Somos Vale reflete a visão dos empregados? – maio 2004.....	65
Tabela 9 – Os veículos levam em conta a realidade local? – maio 2004.....	66
Tabela 10 – Os veículos levam em conta a realidade local? – maio 2004.....	68
Gráfico 1 – Percepção sobre melhorias na comunicação – maio 2004.....	60
Gráfico 2 – Percepção sobre melhorias na comunicação – maio 2004.....	61
Gráfico 3 – Contribuição do Somos Vale para entendimento da estratégia corporativa – maio 2004.....	62
Gráfico 4 – O Somos Vale reflete a visão dos empregados? – maio 2004	63
Gráfico 5 – O Somos Vale reflete a visão dos empregados? – maio 2004	64
Gráfico 6 – Os veículos levam em conta a realidade local? – maio 2004	66
Gráfico 7 – Os veículos levam em conta a realidade local? – maio 2004	67
Quadro 1 – Os seis veículos	33

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
Capítulo I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA SOCIEDADE INFORMACIONAL.....	11
1.1 – Informacionalismo e as tecnologias de informação.....	11
1.2 – A nova economia no mundo globalizado.....	13
1.3 – A mão-de-obra na sociedade informacional.....	14
Capítulo II – A COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	19
2.1 – A importância da integração das áreas.....	20
2.2 – Composto de Comunicação.....	23
Capítulo III – COMPANHIA VALE DO RIO DOCE E O PROJETO SOMOS VALE.....	26
3.1 – Institucional.....	26
3.2 – A Comunicação Interna.....	29
3.3 – O Projeto Somos Vale.....	32
3.4 – Os seis veículos.....	36
3.4.1 Boletim Eletrônico Diário – vale@informar.....	36
3.4.2 Jornal da Vale.....	39
3.4.3 No Turno.....	41
3.4.4 Jornal Mural.....	44
3.4.5 Portal Vale.....	48
3.4.6 Ligue 100/Bis.....	50
Capítulo IV – EM BUSCA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA VALE.....	54
CONCLUSÃO.....	69
ANEXOS.....	72
BIBLIOGRAFIA.....	81

INTRODUÇÃO

Este trabalho abordará o Projeto “Somos Vale” de Comunicação Interna da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e tem como objetivo analisar sua escolha e implantação como estratégia organizacional da empresa.

Atualmente, a Vale é a maior companhia de mineração diversificada das Américas, possui cerca de 30 mil empregados e atua em 14 estados brasileiros e em diversos países no exterior. Tendo em vista o tamanho da empresa e a necessidade de integrar a Companhia, unificar o discurso e influenciar comportamentos e resultados, foi criado o projeto Somos Vale, que conta com seis veículos de comunicação interna. A escolha do tema é justificada partindo do pressuposto de que a forma de comunicação e sua prática nesta empresa são consideradas um modelo para a realidade do mercado atual. O Departamento de Comunicação Institucional da Vale do Rio Doce vem conquistando diversos conceituados prêmios na área.

A partir da análise de cada veículo implantado na Vale, o estudo também busca provar que é possível transformar cerca de 50 canais de comunicação em apenas seis, para estruturar e consolidar as ações de comunicação integrada dentro da Companhia, com visão sistêmica de todos os seus processos. Como se unifica um discurso dentre de uma empresa de grande porte, com mais de 30 mil empregados diretos, de diversos níveis hierárquicos? Meu objetivo, com este trabalho, é mostrar como a Vale do Rio Doce, uma empresa tão diversificada, chegou, com acertos, erros e dificuldades, a seis veículos específicos e únicos, obtendo aceitação, participação e colaboração dos empregados.

Outro objetivo merecedor de atenção neste tema é verificar se houve modificações de percepção sobre os processos comunicacionais, por parte dos empregados, após a implantação do Projeto “Somos Vale”, uma vez que a Comunicação Interna atua agora não somente como interlocutora de informações, mas também como parte integrante e atuante da visão estratégica da empresa.

Verificadas as variáveis, é importante saber se o projeto de comunicação “Somos Vale” pode ser visto como um exemplo de que a prática sistêmica da comunicação é capaz de gerar e refletir positivamente nos resultados internos e gerais da empresa.

Para alcançar todos esses objetivos, a Vale precisa ser uma empresa única, com o mesmo discurso em todas as unidades, possibilitando assim realizar uma comunicação com sinergia entre suas diversas áreas, gerando impacto no regional e trazendo benefícios e resultados globais.

Para este trabalho, foram realizadas consultas bibliográficas que contemplaram livros de autores sobre a sociedade da informação, comunicação integrada e comunicação interna, *sites* especializados em Comunicação e publicações da Companhia Vale do Rio Doce em premiações e congressos. Além disso, foi realizada análise do material de pesquisa realizada pela Vale para apurar as melhorias da Comunicação Interna após um ano da implementação do projeto Somos Vale. Também foi importante para elaboração deste estudo minha experiência profissional, pelo período de um ano, na Comunicação Interna da CVRD, onde pude aprender sobre os processos de produção dos seis veículos. O contato diário com os profissionais que criaram o projeto Somos Vale e o recebimento constante de solicitações de divulgação e *feedbacks* dos empregados sobre os veículos, facilitaram o entendimento do conceito de comunicação integrada.

Para fundamentação deste estudo, são apresentados no primeiro capítulo alguns conceitos sobre a sociedade da informação na qual vivemos atualmente para tentar explicar o porquê da necessidade de um Departamento de Comunicação dentro de uma empresa. No segundo capítulo, discorro sobre a comunicação integrada e suas funções dentro de uma companhia. Estes conceitos darão consistência e suporte à análise, reflexões e conclusões sobre o tema.

O terceiro capítulo apresenta o institucional da empresa, suas atividades, um breve histórico da comunicação, sua estrutura, funções e atribuições. Após essa contextualização, é apresentado um estudo de caso, os motivos e justificativas que levaram à criação e implantação do Projeto “Somos Vale” de Comunicação Interna, além do detalhamento de cada veículo.

O último capítulo trata sobre a pesquisa realizada com um grupo de empregados da Vale, no qual também constam os métodos para coleta de dados e tipos de pesquisa, tudo isto objetivando comprovar e descobrir o conhecimento, a percepção e a aceitação dos seis veículos junto ao público interno.

O projeto de comunicação em questão foi desenvolvido unicamente para a CVRD, e espera-se que ele seja capaz de gerar grandes resultados e alto impacto na organização e fora dela. Dado o porte da empresa, suas metas internas e mercadológicas, percebe-se que é realmente necessário manter a unidade do discurso corporativo e dos empregados, e para isso, o Departamento de Comunicação pode influenciar, motivar e impulsionar os empregados, fazendo com que todos incorporem a cultura da empresa, almejando contribuir na busca e alcance dos objetivos e metas.

Capítulo I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA SOCIEDADE INFORMACIONAL

O teórico não está desvinculado da realidade. Apresentar o contexto histórico e os ambientes nos quais a empresa - objeto de estudo - está presente, torna-se, portanto, necessário. Uma organização tem relacionamentos de interação com o ambiente interno e também externo, sendo que um influencia diretamente o outro. Por isso, para tratar do tema deste estudo, a Comunicação Interna da Vale do Rio Doce, é importante saber como o ambiente externo, a sociedade na qual vivemos, influencia os processos de comunicação de uma companhia.

Para iniciar a fundamentação deste estudo, trabalharei com conceitos chaves de alguns autores, capazes de dar suporte às análises e reflexões sobre o tema. Começarei conceituando a sociedade informacional e as tecnologias da informação, a nova economia global e, por fim, a mão-de-obra na atual sociedade.

1.1 – Informacionalismo e as tecnologias de informação

No novo milênio, conhecimento e informação tornaram-se fatores essenciais de desenvolvimento. O aumento do entendimento científico e do rápido avanço em tecnologias da informação e comunicação está conduzindo a mudanças sem precedentes em como o conhecimento é produzido e disseminado. Há um paradigma emergente de produção de bens e serviços e de organização de atividades em geral baseado na utilização intensiva das tecnologias da informação e da comunicação.

Estamos hoje inseridos em uma sociedade informacional cujas características básicas são relatadas por Manuel Castells (1999, p.108), em seu livro *A Sociedade em Rede*. A primeira característica do novo paradigma sociotécnico, segundo ele, é que a informação é sua matéria-prima: “são tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia, como foi o caso das revoluções tecnológicas anteriores”. A segunda característica é a penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias: todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados pelo novo meio tecnológico. A terceira determinante da

sociedade informacional é a lógica de redes: essa configuração topológica, a rede, pode agora ser implementada materialmente em todos os tipos de processos e organizações graças a recentes tecnologias da informação. A quarta, a flexibilidade. De acordo com Castells, “o que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é sua capacidade de reconfiguração, uma aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional”. Por último, a quinta característica, a convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado: “trajetórias tecnológicas antigas ficam literalmente impossíveis de se distinguir em separado, assim, a microeletrônica, as telecomunicações, a optoeletrônica e os computadores são todos integrados nos sistemas de informação”.

A explosão do fenômeno se deu, ao longo da década de 90, com o início da difusão da Internet. Os principais processos de geração de conhecimento, produtividade econômica, poder político/militar e a comunicação via mídia já estão profundamente transformados pelo paradigma informacional e conectados às redes globais de riqueza, poder e símbolos que funcionam sob essa lógica. Em um mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, a busca da identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída, torna-se a fonte básica de significado social. A busca da identidade é tão poderosa quanto as transformações econômica e tecnológica na história. No novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. Na verdade, conhecimento e informação são elementos cruciais em todos os modos de desenvolvimento, visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento da informação.

Os primeiros passos históricos das sociedades informacionais parecem caracterizá-las pela preeminência da identidade como seu princípio organizacional. Por identidade, Castells (1999, p.57) entende “o processo pelo qual o ator social se reconhece e constrói significado principalmente com base em determinado atributo cultural ou conjunto de atributos, a ponto de excluir uma referência mais ampla a outras estruturas sociais”. Esse, portanto, é o papel da Comunicação Interna de uma companhia: formar a identidade da corporação, colaborando com a percepção de uma empresa única para que o empregado possa se reconhecer como parte dela.

As sociedades atualmente são informacionais, não porque se encaixam em um modelo específico de estrutura social, mas porque organizam seu sistema produtivo em torno de princípios de maximização da produtividade, baseada em conhecimentos, por intermédio do desenvolvimento e da difusão de tecnologias da informação e pelo atendimento dos pré-requisitos para sua utilização (principalmente recursos humanos e infra-estrutura de comunicações).

1.2 – A nova economia no mundo globalizado

A economia informal é global. O que é diferente da economia mundial, na qual a acumulação do capital avança por todo o mundo, desde o séc. XVI. A economia global é capaz de funcionar em tempo real, em escala planetária. A empresa em rede concretiza a cultura da economia informacional / global: transforma sinais em *commodities*, processando conhecimentos.

Segundo Castells (1999, p.55), o informacionalismo está ligado à expansão e ao rejuvenescimento do capitalismo:

Pode-se afirmar que sem a nova tecnologia da informação, o capitalismo global teria sido uma realidade muito limitada: o gerenciamento flexível teria sido limitado à redução de pessoal, e a nova rodada de gastos, tanto em bens de capital quanto em novos produtos para o consumidor, não teria sido suficiente para compensar a redução de gastos públicos.

Mas nem tudo é global na economia. A maior parte da produção, do emprego e das empresas é, e continuará local e regional. Nas duas últimas décadas do século XX, o comércio internacional cresceu mais depressa que a produção, mas o setor doméstico da economia ainda representa a maior parte do PIB na maioria das economias. A economia global é verificada uma vez que as economias de todo o mundo dependem do que Castells (1999, p.142) chama de “núcleo globalizado”, ou seja, os mercados financeiros, o comércio internacional, a produção transnacional e, até certo ponto, ciência e tecnologia, e mão-de-obra especializada.

A Vale do Rio Doce se encaixa perfeitamente nesse contexto, uma vez que é uma empresa de capital aberto, dependente do mercado financeiro, que possui clientes

em diversos países, desde os Estados Unidos até a China, e que conta com ciência, tecnologia e mão-de-obra locais e internacionais. A CVRD acompanhou o processo mundial de globalização neoliberal ao ser privatizada em 1997. Com isso, ganhou autonomia para se inserir no contexto global e, conseqüentemente, adquiriu características de empresas internacionais, com necessidades de serviços de primeira linha para entrar no mercado competitivo.

Segundo Benjamin Coriat¹ (apud CASTELLS, 1999, p.140), “o que é característico dessa nova economia é a conseqüente realização do potencial de produtividade contido na economia industrial madura em razão da mudança para um paradigma tecnológico baseado na tecnologia da informação”. O novo paradigma tecnológico mudou o escopo e a dinâmica da economia industrial, criando uma economia global e promovendo uma nova onda de concorrência. Essa nova concorrência praticada pelas empresas, mas condicionada pelo Estado, conduziu a transformações tecnológicas substanciais de processos e produtos que tornaram algumas empresas, setores e áreas mais produtivos. Além disso, a generalização da produção e da administração baseadas em conhecimentos para toda a esfera de processos econômicos em escala global requer transformações sociais culturais e institucionais básicas que, se considerarmos o registro histórico de outras revoluções tecnológicas, levarão um certo tempo.

Por isso, a economia é informacional e não apenas baseada na informação. Os atributos culturais e institucionais de todo o sistema social devem ser incluídos na implementação e difusão do novo paradigma tecnológico: criou-se então a cultura informacional. “À economia industrial, restava tornar-se informacional e global, ou então sucumbir”, diz Castells (1999, p.141).

1.3 – A mão-de-obra na sociedade informacional

“Proletariado de escritório”. Assim chama Castells (1999, p.294) a mão-de-obra da sociedade informacional. Segundo ele, as principais características dessa

¹ CORIAT, B. **L'Atelier et le robot**. Paris: Christian Bourgois Editeur, 1990.

sociedade, pela ótica da evolução do emprego, são: a eliminação gradual do emprego rural, o declínio estável do emprego industrial tradicional, o aumento dos serviços relacionados à produção e dos serviços sociais, rápida elevação do emprego para administradores, profissionais especializados e técnicos e, por fim, a formação do proletariado de escritório, composto por funcionários administrativos e de vendas.

Pensadores, estudiosos e gestores procuram desvendar as características, sensações e agonias do ser mais importante do mundo corporativo: o funcionário, o colaborador ou o empregado, a nomenclatura que dão para o condutor da economia é o menos importante. Milhares de designações se multiplicam na busca da compreensão da forma de expressão e comunicação dos membros dessas comunidades corporativas.

Entre diversas correntes de pensamento, um ponto em comum: o destaque para a influência das novas tecnologias, o acesso ilimitado à informação e uma maior partilha do conhecimento. O “saber”, na empresa, clama por sua democratização, impulsionado por uma nova sociedade conectada em rede, onde todas as pessoas, de alguma forma, processam o conhecimento, seja manipulando diretamente uma estação de conexão, seja por meio das pessoas, em suas casas ou no ambiente de trabalho. Trata-se de uma conversação plena, capaz de fomentar massa crítica essencial para a convivência harmoniosa e produtiva dessa nova sociedade. Essa disseminação sem precedentes de valores, suas conseqüências e os debates que ocorrem por sua causa levam o indivíduo a tornar-se mais crítico e ciente da sua capacidade transformadora. A empresa deve estar preparada para isso.

O pensador Pierre Lévy (2000), em seu livro *Conexão planetária*, mergulha um pouco mais fundo na questão desse novo papel do funcionário, afirmando que mesmo os assalariados, que cada vez mais demandam remuneração em ações, se tornarão empreendedores individuais, passando de um empregador a outro, gerenciando sua carreira como uma pequena empresa, atentos a todas as transformações do ambiente que podem lhes dizer respeito, prontos a se informar em relação às novidades. A pessoa torna-se uma empresa.

Essa evolução, no que se refere a este novo funcionário, já pode ser verificada em diversas organizações, no funcionamento de sua estrutura organizacional e também nas suas políticas de relacionamento com o colaborador. Possuem a crença na corrente, não tão recente, mas com forte adesão de antigas e novas gerações, que apregoa que as empresas não existem em si como realidade palpável, mas são os resultados da interligação e da harmonia entre as motivações das pessoas que nela atuam.

A harmonia entre os funcionários de uma organização, portanto, está sujeita a vários tipos de influência, seja de ordem mercadológica, seja de ordem emocional. A comunicação interna, nesse contexto, exerce um papel fundamental para os ânimos dessas relações. A organização do fluxo de informações e sua canalização e assistência na transformação de conhecimento pode ser a diferença que determinará o êxito dos objetivos estratégicos.

Esse novo profissional que surge dentro das organizações busca, acima de tudo, o entusiasmo de poder transformar o mundo com o seu trabalho. Para isso, quer saber mais, explorar mais e conversar mais. A empresa tem sua parcela de responsabilidade nesse amadurecimento.

Mas, como oferecer uma nova dinâmica às empresas nestes tempos em que o conhecimento atropela de maneira irremediável as relações nas comunidades corporativas? Como empresas que já possuem ferramentas de comunicação interna – como jornal, intranet, mural e outros meios – podem eliminar os ruídos de comunicação que aparecem constantemente em suas pesquisas de clima? Ou mesmo aprimorar e dar um passo a mais no que está sendo desenvolvido?

Um diagnóstico de comunicação interna é a primeira atitude na direção à nova sociedade, pois tem como objetivo responder a uma série de questões que surgem no momento em que a empresa decide desenvolver um projeto de comunicação interna abrangente, transformador e racional. Ou seja, evoluir no que vem sendo desenvolvido há anos. O plano, concebido após análise do ambiente empresarial, evita a lista de soluções improvisadas e de padrões que já alcançaram o estado de exaustão, transformando-se em pacotes prontos, mas destituídos de qualquer compromisso com o planejamento estratégico da empresa e sua busca por desenvolvimento sustentado.

Atualmente, a comunicação interna se transformou em coisa séria — por analogia, no mesmo nível do trabalho e dos processos desenvolvidos para obtenção de certificações de qualidade. Um plano, dessa forma, é a garantia de caminhos seguros e de ações conscientes, passíveis de serem implementadas na fase de execução.

O diagnóstico da comunicação interna é um raio X recheado de possibilidade de ações e de necessidade de planejamento, cujo olhar abarca o presente e o futuro do ambiente de comunicação corporativa. Um olhar afinado com a cultura da empresa, sua história, seus valores, sua gente.

Comunicação interna não é uma matéria exata, com uma só resposta, ou com receitas prontas que, às vezes, não estão de acordo e não cabem na consciência coletiva desenvolvida pela empresa desde a sua fundação. Um verdadeiro plano de comunicação interna consegue somar, torna-se um elemento que agrega à vida da empresa. E isso ocorre na exata medida em que se encaminha o debate das alternativas possíveis de uma forma franca e transparente, em sintonia com as metas industriais e comerciais. As soluções de comunicação estão dentro do coração da própria organização: na voz de seus colaboradores.

A comunicação, como outras áreas da empresa, deve estar embasada cotidianamente em idéias e iniciativas que surpreendam e integrem o colaborador em uma conversação “produtiva”, e que possibilitem a mudança de foco em relação a diversos temas corporativos. Segundo Castells (1999, p.414),

A integração potencial de texto, imagens e sons no mesmo sistema – interagindo a partir de pontos múltiplos, no tempo escolhido (real ou atrasado) em uma rede global [...] muda de forma fundamental o caráter da comunicação. E a comunicação, decididamente, molda a cultura, porque, como afirma Postman² ‘nós não vemos [...] a realidade [...] como ela é, mas como são nossas linguagens. E nossas linguagens são nossos meios de comunicação. Nossos meio de comunicação são nossas metáforas. Nossas metáforas criam o conteúdo de nossa cultura’.

Portanto, para que estas mudanças sejam implementadas, ou seja, os empregados sejam estimulados a produzir mais e, ao mesmo tempo, sintam-se bem onde trabalham, é necessário interferir no conteúdo da cultura desse novo “proletariado

² POSTMAN, N. **Amusing Ourselves to Death**: Public Discourse in the Age of Show Business. Nova York: Penguin Books, 1985.

de escritório”. E isso deverá ser feito pela Comunicação Interna da empresa, pois vivemos em um ambiente de mídia e a maior parte de nossos estímulos simbólicos vem dos meios de comunicação.

Capítulo II

A COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A globalização não atingiu somente campos como a economia, ela se estende pelos mais diferentes campos de conhecimento, ampliando-se à tecnologia de informação e da comunicação, e vai além, pois “está alterando completamente os comportamentos e funciona como um novo paradigma para entender o mundo de hoje”, segundo Kunsch (1997, p.135). Para a autora, a comunicação será a mola propulsora que viabilizará um grande processo de mudanças. Nesse novo contexto, a comunicação também sofre modificações. Até pouco tempo atrás, a comunicação social era vista como uma grande área composta por outras subáreas que trabalhavam separadamente uma da outra e, hoje, se compõe num processo de ação integrada.

Durante muitos anos, a comunicação empresarial clássica se segmentou em três áreas: comunicação de marketing (para cuidar da marca, produtos e serviços e basicamente voltada para clientes e consumidores); comunicação institucional (que tratava da empresa e se dirigia principalmente para formadores de opinião e à opinião pública em geral) e comunicação interna (voltada para o público interno: funcionários e familiares). Essa segmentação levou muitas empresas a terem processos internos para cada tipo de conjunto, na maioria das vezes, controlados por departamentos estanques, isolados uns dos outros, com estratégias, pessoal e gerência independentes. Isso implicava em uma mensagem específica para cada público, ou seja, uma mensagem para o cliente, uma para o acionista e uma terceira para os empregados. O conceito de comunicação integrada acaba, então, com essa segmentação, que significa perda de energia, má utilização de recursos, distração gerencial, trabalho perdido, quando não resulta em danos para a própria imagem.

A comunicação social hoje, portanto, é entendida por comunicação integrada que, segundo Kunsch (1997, p.115), “é aquela comunicação em que todas as subáreas atuam de forma sinérgica”. Assim, visões antes fragmentadas vão sendo agrupadas para atingir o objetivo comum, ou seja, a clareza de transmissões de mensagens, possibilitando a boa codificação do público-alvo, que nada mais é que a comunicação eficaz.

Esse composto envolve diversas áreas, tendo como base as áreas de jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas. Essas áreas formam um conjunto harmonioso tendo, como objetivo, a soma das atividades para a eficácia da comunicação. Neves (2000) engloba também na comunicação organizacional todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação. Nisto estão envolvidos, além dos setores da comunicação, vendas, recursos humanos, advogados, ombudsman, serviços de atendimento ao consumidor, *telemarketing* e lobistas. Para o autor, o trabalho integrado se dá na sinergia de todas as áreas.

Com uma outra visão, Kunsh (1997) trata de comunicação organizacional e comunicação integrada como sinônimos. Sua percepção está diretamente voltada para a integração dos setores somente da comunicação. Assim, a autora coloca a comunicação integrada como uma evolução do conceito de comunicação social especificamente.

Tendo em vista as diversas interpretações do tema, defino que trabalharei de acordo com a segunda autora, levando em conta que esta trabalha com um conceito mais operacional e direcionado para a comunicação, indo ao encontro do objetivo deste trabalho. Não dispensarei, no entanto, as pertinentes observações de Neves (2000) sobre o tema.

Veremos agora definições e importância da comunicação integrada nas organizações. Logo depois, apresento as áreas de comunicação da Vale e de que maneira elas se integram.

2.1 – A importância da integração das áreas

A comunicação integrada é, na realidade, a evolução da comunicação social que define a integralização de todas as suas áreas. Este conceito surgiu por uma exigência do mercado, que sentiu a necessidade de soluções de comunicação e não mais de serviços fragmentados, e também e, principalmente, da necessidade da própria empresa, inserida na sociedade da informação, de unificar seu discurso organizacional, tanto para o público externo como para o interno.

“Preservar a unicidade do discurso organizacional – essa é a meta finalista do modelo sistêmico”, diz Torquato (1986, p.53). Ele completa:

Em comunicação, a sinergia entre os vetores é vital para se chegar ao objetivo de preservação de uma linguagem sistêmica e integrada, cujos contornos podem ser detalhados por meio de resultados como: unidade operacional e administrativa com evidente concentração de custos, harmonia na preservação dos códigos visuais e escritos, coerência conceitual, controle mais apurado, escolha adequada dos meios para cada ato comunicativo, garantia da homogeneidade de conteúdos.

É necessária, portanto, preocupação com um trabalho sincronizado, com uma linguagem comum entre as áreas, facilitando assim o processo de comunicação e padronizando o mesmo discurso frente ao público para o qual se destina. Desta forma, tem-se uma comunicação mais clara, homogênea e dirigida, assim, cumprindo seu objetivo e fortalecendo conceitos institucionais. Segundo Knusch (1997, p.115), “a comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas”.

Na empresa, os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, carrear todos os atos com vistas à execução das metas programadas. Os objetivos gerais da comunicação devem produzir:

- maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros;
- atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho;
- um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações.

Toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação.

Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isso só se consegue com um programa de comunicação. É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas. Ela define-se como um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda organização e é determinada pela necessidade, utilidade e conveniência tanto da parte da empresa como da parte dos que nela são integrados, direta ou indiretamente. De acordo com Torquato (1986, p.61),

Observa-se, pois, que a comunicação empresarial é semelhante a todo processo de doutrinação, de educação e até de propaganda, assumindo características essencialmente persuasórias. Este objetivo de produzir atitudes e comportamentos nas relações interpessoais e estruturais da empresa nos parece ser instrumental. Portanto, a comunicação empresarial atua como instrumento de persuasão.

Os objetivos gerais da área de comunicação de uma organização complexa podem ser assim expressos:

- projetar um conceito adequado das organizações perante públicos internos e externos, consistentes com suas políticas, crenças e valores;
- criar, manter e desenvolver, internamente, formas de comunicação que contribuam para a maior e melhor operacionalização dos sistemas e atividades;
- desenvolver, harmoniosamente, um espírito de equipe, preparando e organizando situações comunicativas que se traduzem em melhores performances profissionais;
- contribuir para o desenvolvimento de valores básicos dos participantes, do tipo solidariedade, companheirismo, dedicação;
- projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização, de forma que os resultados dessa projeção possam favorecer o desempenho operacional e administrativo;
- racionalizar formas de comunicação, contribuir para diminuir custos de programas, aumentando sua eficácia;

- traduzir em mensagens claras, as decisões sobre operações, métodos e técnicas do trabalho.

A comunicação exerce um poder: o de obter engajamento, concordância. Nesse sentido, é um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objetivos e as estratégias empresariais. Deve-se posicioná-la como investimento e não como despesa. Seu escopo, mais do que o de todos os setores organizacionais, tem como parâmetro fundamental o ajustamento das partes com a finalidade do equilíbrio. Neves (2000, p.16) explica com a seguinte afirmação:

[...] não há levantamentos nem estatísticas de quanto se perde no dia-a-dia por falhas de comunicação e por posicionamento errados. Dinheiro que escorre entre os dedos e que nunca é contabilizado [...] Sabia-se de tudo do produto, do mercado, fez-se de tudo como manda o figurino, mas se esqueceu de cuidar da imagem e da comunicação.

Segundo Torquato (1986), escolher os alvos, pesquisar as necessidades, identificar os pontos fortes e fracos, estabelecer canais adequados e momentos apropriados são alguns aspectos vitais de um planejamento estratégico da comunicação empresarial. De acordo com o autor (1986, p.114), esses ajustes darão ao programa racionalidade e objetividade, se traduzirão pela maior economia de custos e redundarão em resultados mais palpáveis e imediatos. “Quando não se tem idéia dos alvos e objetivos, a programação será frouxa, difusa, inconsistente e pouco transparente”, afirma ele.

Portanto, a comunicação empresarial sistêmica dá unidade a um conceito da empresa, harmonizando interesses, evitando a fragmentação do sistema, promovendo, internamente, sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização.

2.2 – Composto de Comunicação

A integração das áreas resulta na eficiência da comunicação, por se tratar da soma de esforços para alcançar o mesmo objetivo. Portanto, com a união das áreas,

temos a comunicação integrada que é composta de diferentes maneiras nas diferentes empresas, dependendo de sua estrutura, de seus objetivos comunicacionais e organizacionais. Vou exemplificar os tipos de áreas da comunicação que se pode ter dentro de uma empresa, baseando-me no departamento de comunicação da CVRD, objeto desta monografia, já que a diversidade de nomenclaturas e a existência ou não dessas áreas em certas companhias, não me permitem criar um modelo arbitrário.

O Departamento de Comunicação Institucional (DICI) da Vale é dividido nas seguintes gerências com suas respectivas subáreas: Comunicação Corporativa (Publicidade, Promoções e Eventos; Gestão de Marca; Patrocínio e Projetos Especiais; Gestão de Situações Críticas e Produção), Comunicação com Públicos Estratégicos (Comunicação Interna, Recepção a Visitante e Planejamento e Informação), Comunicação Nacional (Desenvolvimento Social e Comunicação Regional – Pará, Maranhão, Minas Gerais/Nordeste e Espírito Santo) e Relacionamento com a Imprensa (Assessoria de Imprensa).

Todo o tempo elas interagem a fim de unificar o discurso da empresa, tanto para público interno, como para público externo. Para exemplificar essa integração, melhor visualizando-a assim, vou analisar o modo como a Comunicação Interna, tema deste estudo, trabalha em sincronia com o restante das áreas.

Para esta análise é preciso, no entanto, antecipar alguns conceitos sobre a área. A Comunicação Interna tem como público-alvo os empregados da organização. Seus objetivos principais são apoiar os clientes internos no desenvolvimento de programas e campanhas que visam valorizar, informar, motivar e integrar a comunidade de empregados Vale do Rio Doce.

A Comunicação Interna integra-se com as outras áreas, principalmente, ao coletar informações para divulgação interna, unificando assim o discurso. São exemplos de pautas: projeto social desenvolvido pela área de Desenvolvimento Social; evento com clientes estrangeiros recepcionados pela área de Visitas; cobertura de projetos culturais patrocinados pela empresa, desenvolvidos pela área de Patrocínios e Projetos Especiais; divulgação pela mídia em geral de peças publicitárias sobre a companhia e coletivas de imprensa. A área de Crises é a fonte quando um acidente acontece, um trem descarrila ou quando o sindicato está em pé de guerra com a empresa. Já a

relação com a área de Gestão de Marcas se dá, por exemplo, por meio da consulta sobre a disposição da logo da companhia em peças de campanhas de endomarketing como cartazes, outdoors, bonés e cartilhas, distribuídas pela Produção.

O Departamento de Comunicação Institucional da Vale é como uma teia: de alguma forma, cada área está ligada à outra, em função da necessidade de ferramentas para o trabalho, da necessidade de operacionalização e da necessidade de homogeneização do discurso. Quando uma matéria ainda não foi liberada para divulgação para a imprensa, não pode sair nos veículos internos da Vale, ou senão vaza, o que pode causar prejuízos milionários para a organização. Quando a logo da Vale é colocada de maneiras diferentes em distintas peças de endomarketing, a companhia perde sua identidade, enfraquecendo a idéia do empregado de pertencer a uma só empresa. Se a Comunicação Interna não publica os projetos de sustentabilidade social, desenvolvidos e patrocinados pela Vale, a empresa deixa de ser vista como socialmente responsável pelos seus empregados e passa a ser encarada como desumana e fria, desestimulando o funcionário.

Portanto, a integração das diversas áreas dentro da Comunicação é de grande importância para, como afirma Torquato (1986, p.127), “conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”.

Capítulo III

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE E O PROJETO SOMOS VALE

Neste capítulo serão expostos aspectos institucionais da Companhia Vale do Rio Doce, para melhor compreensão do alcance e abrangência do departamento de Comunicação, já que ele trabalha ligado às outras áreas da companhia e, por consequência, implica nos resultados globais da CVRD. Também será explicado como a Comunicação Interna e o Projeto Somos Vale surgiram na organização, bem como cada novo veículo de comunicação, que será esmiuçado para melhor entendimento da construção da unidade do discurso na empresa.

3.1 – Institucional

Fundada em 01 de junho de 1942 como empresa estatal e privatizada em 7 de maio de 1997, a Companhia Vale do Rio Doce – CVRD é a maior empresa privada da América Latina e está próxima de alcançar o quarto lugar entre as maiores empresas de mineração do mundo (atrás das australianas BHP Billiton e Rio Tinto, da sul-africana Anglo American e da norte-americana Alcoa). A CVRD é composta pela empresa controladora e por mais 50 coligadas e suas ações são negociadas em Reais (Bovespa), Dólares norte-americanos (NYSE) e Euros (Latibex). É a maior exportadora brasileira. Em 2003, as exportações líquidas alcançaram U\$ 3,422 bilhões, representando 13,8% do superávit comercial do Brasil.

A CVRD é uma mineradora com negócios agregados em logística (transporte de carga) e energia. É a maior exportadora de minério de ferro e pelotas do mundo e uma das principais produtoras globais de manganês e ferro-ligas. Seu portfólio de produtos inclui também bauxita, alumina, ouro, caulim, potássio, alumínio e cobre.

A Vale é uma das principais transportadoras de cargas do país, possuindo e operando, em território nacional, uma série de ferrovias e portos. No setor de energia, opera três hidrelétricas e está construindo mais seis. Também tem participação em empresas produtoras de aço e fertilizantes, tanto no Brasil, como no exterior.

Possui atualmente operações em 14 estados brasileiros: Pará, Maranhão, Tocantins, Sergipe, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Amazonas. No exterior, possui empresas controladas e coligadas nos Estados Unidos, Argentina, Chile, Peru, França, Noruega e Bahrein, e escritórios em Nova York, Bruxelas, Tóquio e Xangai.

Hoje, a Companhia é responsável pela geração de mais de 60 mil empregos diretos e indiretos, realiza projetos sociais em mais de 500 municípios brasileiros e produz mais de seis milhões de mudas para reflorestamento da Mata Atlântica, por ano. Por intermédio da Fundação Vale do Rio Doce (FVRD), a empresa contribui para a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde está inserida. Desde 1998, a Fundação realiza projetos que buscam promover o desenvolvimento regional, em parceria com estados e municípios, empresas privadas e entidades não-governamentais.

O objetivo da Vale é satisfazer plenamente seus clientes de diferentes setores, para os quais desenvolve produtos e soluções sob medida. Para tanto, o atual presidente da Vale, Roger Agnelli, traçou, em 2001, uma meta: "Até 2010 a Vale quer ser uma das três maiores mineradoras diversificadas do mundo com valor de mercado de U\$ 25 bilhões". Além disso, declarou durante reunião com diretores executivos, diretores de departamento, gerentes gerais e gerentes de área: "A percepção correta da realidade da Vale por todos os seus públicos pode agregar até U\$ 2 bilhões no valor de mercado da empresa." Nesse momento, o presidente da Vale ratificou a importância da Comunicação na empresa, passando a perceber o departamento como um investimento. E o investimento deu retorno, pois a Vale já em 2004 alcançou a meta dos U\$ 25 bilhões e está cada vez mais próxima de ser uma das três maiores empresas de mineração do mundo. A Alcoa, atualmente em quarto lugar, possui valor de mercado de U\$ 29 bilhões, enquanto a terceira, Anglo American, de U\$ 35 bilhões. Rio Tinto e BHP Billiton valem, respectivamente, U\$ 39 bilhões e U\$ 67 bilhões.

Para alcançar esse valor de mercado, no entanto, foram necessárias, na Vale, diversas melhorias operacionais, de gestão na Comunicação, a adequação do seu sistema e um diagnóstico da percepção da marca Vale pela opinião pública. Nesse

diagnóstico, realizado por meio de entrevistas com as comunidades de localidades onde a Vale está inserida e com formadores de opinião, foi constatado que as associações positivas não eram tão suficientes e abrangentes para definir a identidade da empresa, que a Vale não possuía identidade formada capaz de proteger o caráter da marca e sustentar a sua personalidade e que ela não conseguia atrair e manter a adesão dos seus públicos. Constatou-se também que um dos pontos mais vulneráveis do posicionamento da marca era a falta de ligações emocionais ou afetivas com os públicos, em função do grande distanciamento entre a Vale e o ambiente externo.

Essa aproximação entre Vale e público externo acontecia, somente, por meio dos jornais das cidades onde a empresa está inserida. E as matérias publicadas, muitas vezes, eram desfavoráveis à Vale, especialmente, no que diz respeito a impacto ambiental, impacto social, relações trabalhistas e acidentes. (ver Anexos A, B, C, D, E, F e G). A imagem da empresa, portanto, era prejudicada por falta de posicionamento da marca, por um discurso institucional desconexo e sem foco.

Para modificar essa percepção, iniciou-se um planejamento de reposicionamento da marca da Vale e sua respectiva implementação. A partir de então, teria que ser mostrada a importância da Vale para o país como geradora de riqueza, a presença dos seus produtos no dia-a-dia das pessoas, mostrar nacionalmente a história e as atividades da CVRD, massificar o conceito de responsabilidade social e ambiental da empresa, pois suas atividades causam impacto nas comunidades onde está inserida, e colocar a Vale no coração das pessoas como empresa nacional, reconhecida mundialmente e motivo de orgulho para a sociedade brasileira.

A Comunicação passaria, então, a agir partindo das seguintes premissas: todas as atividades da empresa precisariam ser realizadas criando vínculos emocionais capazes de conquistar adesões e sustentar o posicionamento pretendido; teria que ser utilizada uma única linguagem, um único conceito, uma só estratégia. A comunicação precisaria se direcionar para reduzir o desconhecimento e corrigir as distorções na imagem de então, além de buscar a racionalização, que significa concentrar para ganhar qualidade, impacto, conteúdo e foco.

Assim, a empresa teve que rever o seu relacionamento com seus públicos de interesse, os empregados, as comunidades onde a empresa está inserida e o poder

público. Até porque, segundo Neves (2000, p.68), eles são aliados na defesa dos interesses da companhia e contribuem para a criação da nova imagem empresarial:

O cliente/consumidor, o acionista e o funcionário [...] querem saber se a empresa produz riquezas para o país, se respeita as leis, os indivíduos e a natureza, se tem um papel social relevante. [...] Como cidadão e como parcela da opinião pública, eles podem ser muito úteis na defesa dos interesses da empresa, interesses este que, aliás, são deles também.

No relacionamento com os empregados, a empresa precisaria unificar o seu discurso, diferenciando e respeitando os aspectos corporativos e regionais. A comunicação precisaria ser fortalecida para gerar mais credibilidade na empresa. O meio encontrado foi a concentração das mensagens em mídias internas específicas.

3.2 – A Comunicação Interna

No início da década de 90, muitas empresas, especialmente de médio e grande porte, despertaram para a importância de estabelecer um maior e melhor nível de comunicação com o seu público interno. A partir daí, passaram a criar, produzir e implementar uma série de canais, instrumentos e ações, na maioria das vezes sem um posicionamento único e um planejamento específico. Esse momento, considerado como a descoberta da Comunicação Interna, caracterizou-se pela ação desorganizada, pois todas as áreas estavam ansiosas por divulgarem seus programas e projetos, não apenas as áreas de Comunicação Social ou de Recursos Humanos. Tal desorganização resultou na falta de integração e de sistematização de veículos de Comunicação Interna, além de uma série de esforços isolados sem posicionamento ou conceito.

A Companhia Vale do Rio Doce viveu essa realidade até 2002, quando, assim como as outras empresas, acordou para a necessidade de estabelecer um processo único de Comunicação Interna que trabalhasse os níveis de informação corporativa e local, de forma a otimizar os recursos e a alcançar melhores resultados. Isto estava alinhado com a série de mudanças implementadas na Companhia (novo modelo de governança), com vistas a atingir a visão 2010.

De acordo com Torquato, os objetivos principais da Comunicação Interna são criar e manter um clima favorável e mostrar aos empregados a política empresarial, bem como produzir atitudes coletivas favoráveis ao bom andamento da empresa:

As publicações organizacionais e campanhas internas combatem o desconhecimento a respeito da empresa, promovem a integração entre os públicos ligados a ela, projetam a empresa para assegurar boa produtividade, fortalecem o espírito de solidariedade e promovem certos ideais como estímulo, companheirismo, ensinamento e dedicação, com o objetivo maior que é o lucro.

O primeiro passo nesse sentido, na Vale, foi a realização de um diagnóstico de Comunicação Interna em toda a empresa, por meio do qual foram apuradas informações sobre os veículos, instrumentos e ações de comunicação utilizados, além de sentimentos e percepções dos empregados em relação à forma como a empresa comunicava-se com eles.

Algumas deficiências identificadas no diagnóstico, realizado pela Rebouças e Associados, foram:

- a falta de um posicionamento interno,
- muitos conceitos sendo trabalhados ao mesmo tempo, sem alinhamento estratégico,
- excesso de esforços sem um objetivo comum,
- excesso de veículos sem integração de formato e linguagem, - nesta época, os veículos de Comunicação Interna somavam 40, só jornais eram sete,
- esforços diferenciados de unidade para unidade, reforçando a percepção de várias “Vales”,
- dificuldades em estabelecer uma comunicação corporativa e local com o mesmo posicionamento e conceito.

O diagnóstico mostrou, entre outras coisas, que os empregados percebiam os esforços até então realizados como isolados e pouco impactantes. Com base no diagnóstico, foi elaborado um planejamento com foco na melhoria do processo e determinados os objetivos específicos para a Comunicação Interna como:

- estar alinhada com o planejamento estratégico da CVRD e do departamento de Comunicação Institucional,
- colaborar para a percepção de uma empresa única,
- buscar o pleno entendimento do público interno em relação ao negócio CVRD e seu posicionamento estratégico,
- priorizar a informação como a principal estratégia de aproximação da empresa com os seus empregados, veiculando um alto nível de informação nos veículos oficiais de Comunicação Interna, junto ou mesmo antes da veiculação para a mídia externa,
- sistematizar os veículos oficiais de comunicação com os empregados, garantindo o acesso à informação e integrando-os através de uma assinatura que identificasse o novo processo.
- Avaliar, periodicamente, a Comunicação Interna, a partir do levantamento dos sentimentos e percepções do público interno em relação ao processo a ser implementado.

De acordo com o planejamento feito, o cumprimento desses objetivos específicos seria determinante para inaugurar e consolidar um processo único de comunicação interna em toda a Vale, caracterizado por conceitos alinhados, padrões definidos e orientações comuns a todas as unidades. A partir da implementação do novo processo, os empregados deveriam receber uma comunicação com o mesmo nível de forma e conteúdo, independentemente das distâncias geográficas entre as unidades ou de seu regime de trabalho (administrativo ou turno de revezamento).

A terceira etapa foi a revisão e reestruturação dos veículos de Comunicação Interna utilizados, a fim de que a informação realmente passasse a chegar a todos os empregados, independentemente da área ou função. A revisão, feita em conjunto por toda a equipe de Comunicação Interna da CVRD (corporativa e regional), levou em consideração os resultados apresentados pelos veículos já existentes em determinadas unidades. Os que eram uma experiência positiva foram mantidos, revitalizados e estendidos para as demais unidades. O diagnóstico ajudou a mapear quais eram as

áreas em que a informação ainda não chegava e para quais delas deveriam ser criados veículos específicos.

Os veículos são complementares e a idéia é permitir que a informação, repetida em todos eles, da forma adequada à linha editorial de cada um, chegasse até o público interno por meio de pelo menos um deles. Além disso, os veículos foram desenhados para que neles fosse divulgado o conteúdo de notícias corporativas ao lado de notícias regionais, seguindo uma diretriz corporativa clara e coesa, compartilhada com o grupo. O esforço concentrado para que a informação realmente chegasse a todos os empregados no mesmo nível e com a mesma qualidade, dentro de um mesmo posicionamento e conceito, chamou-se Somos Vale.

3.3 – O Projeto Somos Vale

O Somos Vale é composto por seis veículos de comunicação: boletim eletrônico diário (vale@informar), jornal mensal (Jornal da Vale), boletim diário para empregados que trabalham em turno de revezamento (No Turno), jornal semanal (Jornal Mural), Intranet (Portal Vale) e canal de comunicação empresa-empregado (Ligue 100/Bis). Para cada um deles, foram atribuídos nome, cor e funções. O lançamento aconteceu durante seis meses (de novembro de 2002 a abril de 2003), todo dia 16. O nome “Somos Vale” tinha como objetivo trabalhar no público interno os sentimentos de pertencer a uma grande empresa e, principalmente, de ser parte do processo de Comunicação Interna.

A integração desses canais se deu através de uma marca que passou a assinar cada um deles. Como linha criativa, foi escolhido como ícone um cata-vento de seis pontas e seis cores, cada um representando um veículo. O cata-vento também deixava subentendida a necessidade de participação dos empregados para que a Comunicação Interna “girasse”.



FIGURA 1 – LOGOMARCA DO PROJETO SOMOS VALE

A partir da definição da marca e nome, foi dado início às etapas de desenvolvimento do projeto propriamente dito. A estratégia de lançamento priorizou a marca e o conceito do projeto, através de peças *teasers* explicativas e, ao mesmo tempo, interativas. O lançamento do projeto aconteceu com o envio de um brinde *teaser* a todos os empregados: um cata-vento desmontado e embalado, que ele recebia com instruções de como montar. No cata-vento, constavam as palavras criadas para definir cada um dos veículos lançados: agilidade, integração, participação, dinamismo, modernidade e transparência.

Veículo	Periodicidade	Nome	Conceito	Cor	Lançamento
Boletim Eletrônico	Diário	vale@informar	agilidade	vermelho	16/11/2002
Jornal Interno	Mensal	Jornal da Vale	integração	amarelo	16/12/2002
Boletim	Diário	No Turno	participação	laranja	16/01/2003
Jornal Mural	Semanal	Jornal Mural	dinamismo	roxo	16/02/2003
Intranet	On line	Portal Vale	modernidade	verde	16/03/2003
Boletim	Semanal	Ligue 100 / Bis	transparência	azul	16/04/2003

QUADRO 1 – OS SEIS VEÍCULOS

A idéia era fazer o empregado interagir com o ícone que, a partir daquele momento, passaria a fazer parte do seu dia-a-dia na empresa, assinando os veículos de Comunicação Interna. Mais do que isso, que mostrasse de forma lúdica que a sua participação é essencial para o processo.



FIGURA 2 – CATA-VENTO: BRINDE PARA TODOS OS EMPREGADOS

Uma semana após a ação *teaser* foram lançados a marca e o conceito do projeto com a utilização de outdoors, cartazes e um novo brinde, agora mais interativo, que o empregado montaria ao longo de seis meses, sempre agregando uma nova peça no lançamento de cada veículo: o porta-caneta. O porta-caneta, no entanto, foi voltado para empregados da área administrativa, que, em sua maioria, possuem mesa de trabalho, mas, na Vale, grande parte dos funcionários são da área operacional. Preparou-se então um segundo brinde, mais adequado a este público, introduzindo também a marca do projeto, acompanhado de um *tag* explicativo: um boné.



FIGURA 3 – PORTA-CANETA E BONÉ: BRINDES PARA EMPREGADOS DA ÁREA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL



FIGURA 4 – OUTDOOR E CARTAZ: PEÇAS DE DIVULGAÇÃO DO PROJETO SOMOS VALE

Posteriormente, o lançamento de um veículo a cada mês, sempre no dia 16, ao longo de seis meses, cada um com uma campanha específica, complementou o processo. A seguir, a apresentação de cada um dos veículos, na mesma ordem em que foram apresentados para o público interno.

3.4 Os seis veículos

3.4.1 Boletim Eletrônico Diário – vale@informar



FIGURA 5 – LOGOMARCA VALE@INFORMAR

O boletim eletrônico diário - vale@informar - é um informativo enviado via correio eletrônico a todos os usuários de computador da Vale do Rio Doce, incluindo empregados, prestadores de serviço e estagiários. Ele sintetiza todas as informações que eram distribuídas através de informativos de papel e correio eletrônico. A escolha do nome vale@informar teve a participação do empregado. Na campanha de lançamento do veículo, três opções foram propostas e esta ganhou com 43% dos votos.

Seu conteúdo é composto por notícias diversas e é dividido em quatro editorias. Na seção Acontece, os empregados conferem os principais acontecimentos dos últimos dias. Em Serviços, são divulgadas notas como aviso de manutenção de sistemas, novos livros adquiridos pela biblioteca da Vale, abertura de novos cursos *on line* oferecidos pelo Recursos Humanos ou mudança nos procedimentos para acesso à Internet, por exemplo. Já em Variedades, o leitor a cada dia recebe diferentes dicas. Segunda-feira é dia de Dica de Saúde, na terça, Dica de Meio Ambiente e, na quarta,

Dica de Português. Na quinta-feira, uma curiosidade, em Você Sabia? e, na sexta-feira, são publicados pinturas, fotografias artísticas, poemas ou artigos feitos pelos empregados, com a finalidade de motivar a participação do leitor. A última editoria é Oportunidades, com a publicação das vagas abertas na empresa.

Algumas adaptações regionais são incentivadas. Por exemplo, em Carajás, existe a editoria Comunidade, com notícias do Núcleo Urbano (área residencial dos empregados da CVRD). As áreas operacionais também divulgam Classificados no veículo, ao contrário da corporação.

Neste boletim, são feitas diversas ações interativas com os empregados. Por exemplo, quando foi inaugurada a planta ferro-ligas da Noruega, os empregados enviaram mensagens que foram repassadas aos noruegueses. O mesmo foi feito na inauguração da mina do cobre do Sossego. No Dia das Crianças deste ano, os empregados enviaram suas fotos e histórias de quando eram pequenos para que os colegas pudessem adivinhar. No dia seguinte, foram publicados os nomes e fotografias atuais das pessoas que participaram.

O boletim tem hora certa para ser enviado. A equipe Rio de Janeiro, onde fica a sede da empresa, deve enviar o vale@informar até 10h30 para as equipes regionais, que deverão acrescentar as notas locais e divulgar o informativo para seu respectivo público até 12h. No Rio, o boletim é enviado a todos os empregados da cidade às 11h. Se houver necessidade de uma notícia extraordinária, um vale@informar - edição extra é divulgado. Os escritórios do Brasil e alguns fornecedores recebem um outro subproduto do veículo, enviado em formato de *Word* (doc).

Portanto, o vale@informar, diagramado no Lotus Notes, conta com uma base corporativa na qual acrescentam-se os conteúdos regionais. Esse veículo já existia em algumas localidades da Vale, mas de forma desconexa e localizada, sem uma gestão única. As melhores práticas foram estudadas e debatidas pela equipe de Comunicação Interna para chegar a um formato único, que atendesse a todas as necessidades corporativas e regionais. Com isso, os empregados têm a percepção de uma empresa única.

Capa | Acontece | Serviços | Variedades | Oportunidades



INFORMAÇÃO ÁGIL À SUA DISPOSIÇÃO

"As palavras trazem em sua trajetória o poder de uma lâmina afiada."
Anônimo

Acontece

Projeto Pró-ativo é lançado em Carajás
Você pode ajudar a Vale a caçar talentos
Especialização profissional na Valer
Convenção de CCQ do Complexo Mariana
Liberado tráfego na FCA

Serviços

Elos do Conhecimento: convocações
Modificação no ambiente de rede
Inscrições no curso *online* de Negociação até sexta
Novos títulos na Biblioteca

Variedades

Teste seu conhecimento sobre a água doce

Oportunidades

Operador Mantenedor Mecânico (FSIT0125) novo!
Técnico de Controle de Processo I (COCK0118) novo!
Técnico Mecânico I (FSVT0027)
Analista Operacional Pleno (LGBH0074)
Engenheiro (FSFA0020)
Assistente Administrativo (FNCK0109)
Analista de Contratação e Suprimentos Pleno (SURJ0008)
Técnico Mina e Geologia (FSMA0085)

**Excelência em manutenção
é ganho em produtividade.**

PRO Ativo
Excelência em manutenção

Ser pró-ativo é apoiar esta ideia.

 CVRD

vale@informar. Um veículo ágil,
feito com a sua participação.



SOMOS VALE

É a sua participação que faz este informativo.
Envie sua contribuição para a chave VALE INFORMAR RJ ou faça contato através dos telefones 821-9630.

FIGURA 6 – CAPA DO VALE@INFORMAR

3.4.2 Jornal da Vale



FIGURA 7 – LOGOMARCA JORNAL DA VALE

O Jornal da Vale é o jornal de empresa com mais tempo de circulação no Brasil – 30 anos completos em junho de 2004. É o único veículo interno da CVRD enviado mensalmente para a casa dos empregados e estagiários e cumpre a função de integrar empresa e família, reforçar o conceito de uma Vale única e aprofundar as notícias divulgadas nos outros veículos sobre os negócios da empresa e coligadas (*core business*).

Ele foi completamente reformulado gráfica e editorialmente para compor o projeto Somos Vale, a partir da necessidade de absorver publicações regionais e de mostrar cada vez mais a importância dos empregados em todos os processos da CVRD. Para minimizar o impacto da mudança, o empregado foi envolvido em todo o processo de construção do “novo” Jornal da Vale.

O projeto gráfico foi escolhido pelos empregados, que participaram de grupos de discussão em que foram apresentados a duas propostas de linha gráfica. Cerca de 200 empregados de diversos níveis participaram e, com 57% dos votos, ganhou o projeto atual do jornal. Além disso, também opinaram sobre uma possível mudança de nome e 92% votaram pela permanência do nome Jornal da Vale.

O projeto editorial também passou por mudanças, aproveitando sugestões dos empregados nos grupo de discussão. A partir da reformulação, o “novo” Jornal da Vale passou a contar com dois cadernos: um corporativo, com matérias sobre a empresa toda, e outro regional, com notícias de cada uma das unidades (Rio de Janeiro, Espírito

Santo, Minas Gerais, Sergipe e Maranhão e Pará – estes dois últimos ocupam o mesmo espaço), em cinco cores diferentes. Cada caderno possui oito páginas, em formato tablóide. Esta foi a alternativa encontrada para enfatizar que todas as unidades da empresa estavam representadas no Jornal, amenizando a percepção de “perda” ocasionada pelo fim da circulação das publicações regionais.

As equipes do jornal recebem um cronograma de prazos e atividades. Por meio de videoconferência realizam reunião de pauta mensalmente quando definem o conteúdo do jornal. Uma empresa contratada faz as matérias corporativas, que são editadas e aprovadas pela equipe de Comunicação Interna do Rio de Janeiro, e diagrama todo o jornal. As regionais funcionam como sucursais, enviando pautas, matérias e fotos. A impressão, manipulação e postagem do Jornal da Vale são feitas no Rio de Janeiro. Atualmente, a tiragem do tablóide é de cerca de 20 mil exemplares.

Diversas ações de Comunicação Interna são feitas no Jornal da Vale. Por exemplo: séries especiais já abordaram a produção do manganês, cobre, alumínio, operações da Logística, etc. No fechamento da série do alumínio, um jogo com o passo a passo da produção, da extração de bauxita até a aplicação no produto final, foi produzido e teve bons resultados na integração da família à empresa.

Neste ano, foi encartado no jornal um resumo do relatório anual, ação largamente elogiada pelos empregados. Outra ação de grande impacto positivo são as edições especiais, por exemplo, do Cobre (inauguração da mina de Sossego), das Ferrovias (por ocasião dos 150 anos de ferrovia no Brasil e 100 anos da estrada de Ferro Vitória a Minas) e do Carnaval (saiu na quarta-feira de cinzas, após a ação da Vale do Rio Doce de patrocínio à escola Grande Rio, quando diversos empregados de diversas localidades desfilaram na Marquês de Sapucaí).

É importante ressaltar que o Jornal se destina a notícias aprofundadas, à formação de opinião. Tendo em vista a antecedência com que a pauta é elaborada – dois meses antes –, não é possível conseguir furos de reportagem neste veículo, mas todos os assuntos de interesse da empresa e dos empregados são aprofundados, com matérias abrangentes, entrevistas etc.

Portanto, com o novo formato, o Jornal da Vale abre espaço não só para as notícias corporativas, mas também para as regionais, suprimindo assim as diversas

publicações locais antes existentes. Assim, os custos com as publicações descentralizadas da empresa, foram otimizados e aplicados na produção de um jornal interno único, com um discurso único.



FIGURA 8 – CAPAS DO JORNAL DA VALE: O EMPREGADO EM FOCO

3.4.3 No Turno

No Turno
Ajustando os Ponteiros da Informação

FIGURA 9 – LOGOMARCA NO TURNO

Com o objetivo de tornar mais eficiente a comunicação institucional da Vale com os seus empregados, foi feito um estudo para identificar dentre todos os veículos de comunicação existentes na empresa, aqueles que poderiam ser adaptados para toda a Vale por gerarem resultados positivos e serem capazes de atingir o maior número de empregados. Um outro estudo também foi realizado para identificar as áreas descobertas, aonde a informação não chegava, e para as quais deveriam ser criados canais específicos.

Dentre as chamadas áreas descobertas estavam os empregados que trabalham em regime de turno ou viagem, que tinham dificuldades no acesso às informações da empresa devido à sua rotina de trabalho. Maquinistas de trem, operadores de caminhão, profissionais de manutenção, dentre outros, estão sempre trocando o dia pela noite, num grande corre-corre. Além disso, este público, que representa 60% da empresa, não tem acesso a computador. À exceção do Jornal da Vale, enviado mensalmente para a residência, o empregado não tinha outro canal de comunicação ao qual pudesse recorrer freqüentemente.

Era preciso então criar um novo canal de comunicação com o objetivo de abastecer estas pessoas com informações, da mesma forma que os demais empregados da empresa. Pensando então neste público foi criado o “No Turno”, um informativo diário, com o resumo das notícias, enviado diariamente, por e-mail, para os supervisores e líderes das diversas unidades da Vale. O No Turno é usado como um roteiro de repasse de informações dos supervisores para os empregados de turno, durante as reuniões diárias de segurança ou através do rádio amador.

A notícia aprofundada é obtida no boletim eletrônico, enviado diariamente para os empregados, incluindo os supervisores e líderes. O “No Turno” apenas destaca as principais informações, adaptando-as para o público em questão. É papel dos supervisores e líderes explorar e comentar as notícias, com base nas informações destacadas nos demais canais de comunicação, e esclarecer as dúvidas da equipe.

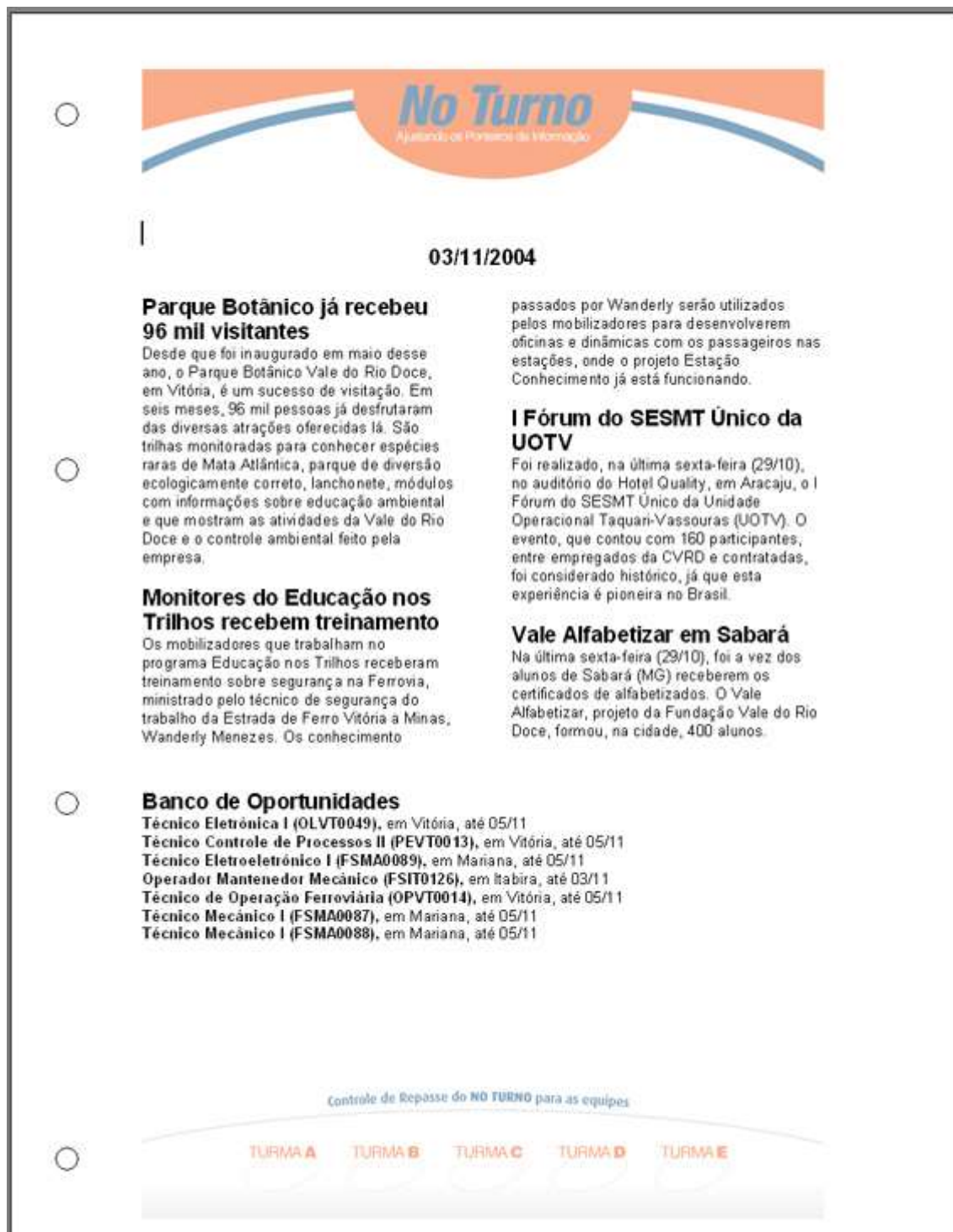


FIGURA 10 – NO TURNO: FORMATO WORD COM CABEÇALHO E RODAPÉ PRÓPRIOS

3.4.4 Jornal Mural



FIGURA 11 – LOGOMARCA JORNAL MURAL

O Jornal Mural foi criado para disponibilizar uma informação rápida e fácil para todos os empregados. É uma ferramenta de comunicação corporativa que segue padrão de painéis e papelaria com critérios específicos para publicação de notícias de acordo com as editorias existentes.

Até o lançamento do quarto veículo do projeto Somos Vale, cada unidade tinha o seu próprio modelo de quadro de avisos sem controle rigoroso de padronização, atualização ou manutenção. A maioria delas não possuía sequer padrão gráfico, regras para veiculação de notícias, tempo máximo de permanência de cartazes etc. Frequentemente, os setores utilizavam os quadros também para divulgar seus dados de produtividade, com gráficos e informações técnicas. Por vezes, os painéis não tinham formato, nem colocação adequados, ora muito altos, ora muito grandes, ora mal posicionados.

Era necessário um projeto que, além de adequado para a divulgação de notícias, também fosse adequado às realidades locais, pois algumas áreas ficam próximas ao mar (portos), outras têm grande concentração de pó de minério (minas e usinas de pelotização) ou mesmo ficam expostas à ação do tempo (ventos, chuvas). Sem falar dos diferentes espaços para a colocação de painéis. Também era necessário um painel funcional que tivesse notícias e cartazes de campanhas, lugares para distribuição de materiais impressos e urna.

Para desenhar os painéis, bem como ajudar no projeto editorial do Jornal Mural, foi contratado o escritório de design Mais Programação Visual. O primeiro passo foi levá-los para uma visita à Vale do Rio Doce, só assim, poderiam conhecer as iniciativas já existentes e verificar as necessidades climáticas e ambientais de cada unidade de

produção. Em seguida, foram discutidas as expectativas de fazer algo funcional que, além de veicular notícias, pudesse apoiar as campanhas internas.

Para solucionar a necessidade de padronização da Vale, sem deixar de respeitar as necessidades locais, foi criado um painel com estrutura modular, de acordo com o desenho abaixo:

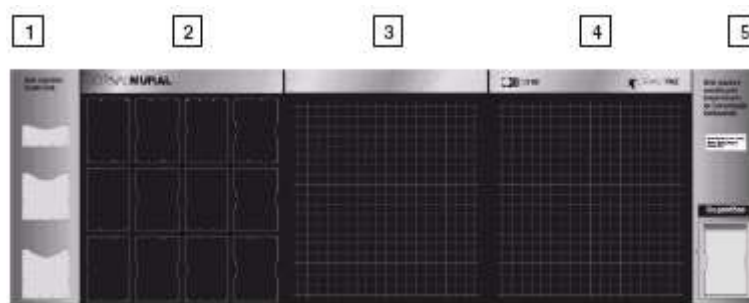


FIGURA 12 – QUADRO MURAL

1 - Arremate lateral em aço inox escovado com três bolsas de acrílico para distribuição de material.

2 - Composto de duas partes: parte superior em aço inox escovado, com impressão do logotipo do Jornal Mural; parte inferior em chapa de ferro, pintada na cor preta [fosca], com verniz de proteção, 12 bolsas de acrílico tamanho A4 para exposição do Jornal Mural.

3 - Módulo de uso opcional.

4 - Composto de duas partes: parte superior em aço inox escovado com impressão da marca da CVRD e do logo 'Somos Vale'; parte inferior em chapa de ferro, pintada na cor preta [fosca], com impressão de malha geométrica na cor cinza, com verniz de proteção. A malha geométrica auxilia na colocação de cartazes para que não fiquem tortos.

5 - Em aço inox escovado, com:

- placa móvel com identificação do responsável pelas informações do quadro;
- placa móvel com identificação do assunto pesquisado;
- urna [porta com fechadura] para depósito de pesquisas, sugestões ou outras comunicações, estimulando a participação dos empregados;
- bolsa de acrílico sobre a porta, para texto de incentivo à participação.

Os módulos foram organizados de modo a criar três tipos: de parede, auto-sustentável e totem. Além disso, alguns quadros receberam portas de acrílico na parte sem bolsas, pois ficam expostos ao vento e à chuva. O fechamento das portas é feito com ímã e não possui qualquer fechadura. As bolsas de acrílico foram projetadas de modo a facilitar a limpeza: sua fixação é feita com quatro parafusos e ligeiramente afastada da placa metálica.

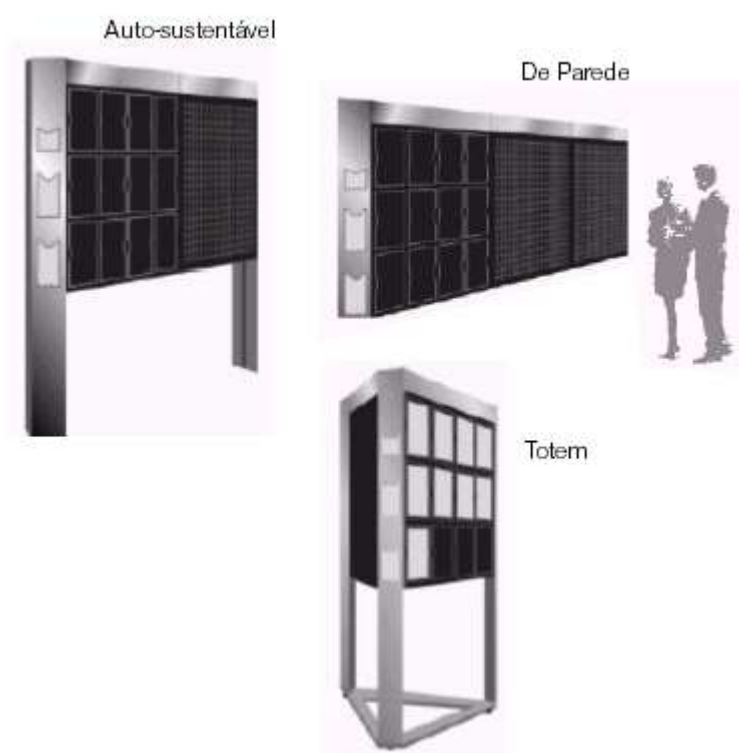


FIGURA 13 – TIPOS DE QUADRO MURAL

Para a implementação do projeto, a equipe de comunicação de cada unidade realizou um mapeamento dos locais mais adequados para a instalação do Jornal Mural, otimizando investimentos e levantando necessidades. Ao todo, foram produzidos 172 painéis, que estão localizados em locais de grande movimentação de empregados em cinco estados brasileiros, afinal o slogan deste veículo é “Informação por onde você passa”. Para chamar atenção, os quadros não são grudados na parede, eles avançam cerca de 20cm.

O Jornal Mural possui 12 editorias: Acontece, Gestão Ambiental, Em sua Companhia (programas de RH), Segurança, Saúde, Serviço, Eventos (eventos internos), Classificados, Cultura e Lazer (eventos externos), Clube de Vantagens (descontos especiais para empregados da CVRD), Cardápio e Seu Espaço (editoria para manifestações dos empregados). Todas as áreas recebem o conteúdo básico do jornal e acrescentam as notícias locais, seguindo a mesma ordem das editorias.



FIGURA 14 – EXEMPLO DA FOLHA DO JORNAL MURAL

Os critérios editoriais seguem padrões semelhantes a veículos impressos. As folhas para as notícias seguem modelos pré-formatados, com padronização de fonte; tamanho da fonte para corpo de texto, título, citação e destaques; local para colocação de imagens etc. Dessa forma, garantimos que, em qualquer lugar onde o empregado esteja, sempre verá o mesmo veículo, espelhando a diretriz corporativa de mostrar a Vale do Rio Doce como uma empresa única.

A periodicidade do veículo é semanal e, a cada semana, o Jornal Mural é de uma cor diferente, totalizando quatro cores (amarelo, azul, laranja, verde). As notas extras são colocadas com a indicação de um clipe metálico.



FIGURA 15 – SETA QUE INDICA QUANDO UMA MATÉRIA É NOVA

Em 2003, foram divulgadas cerca de 540 notas nos jornais murais de cada localidade, além de cartazes de campanhas e ações de distribuição de material e utilização da urna. Isso contribuiu para a consolidação do veículo em toda a empresa.



FIGURA 16 – QUADRO MURAL EM LUGARES DE GRANDE CIRCULAÇÃO

3.4.5 Portal Vale



FIGURA 17 – LOGOMARCA PORTAL VALE

O quinto veículo é a intranet, denominado Portal Vale. O portal de serviços, exclusivo da CVRD, tem como características principais a facilidade de navegação, identidade visual moderna, conteúdo simples e atual. Seu objetivo é disponibilizar informações sobre práticas e atividades da empresa.

Em março de 2004, o Portal foi migrado para uma ferramenta que permite que cada área (Recursos Humanos, Logística, Suprimentos, etc.) gerencie suas próprias informações na intranet. Ou seja, cada área agora possui um gestor que fica responsável pela atualização do conteúdo de seu setor. Por exemplo, se o departamento de Suprimentos precisa disponibilizar na intranet um novo procedimento de aquisição de materiais, a pessoa da área, treinada previamente, realizará a atualização.

Este veículo tem um papel fundamental para a Comunicação Interna, na medida em que pode disponibilizar dados personalizados por área e função e ser um instrumento de participação do empregados. Por exemplo, a inscrição para a colônia de férias dos filhos de empregados foi totalmente feita pelo Portal Vale. Por ocasião da inauguração da mina de cobre do Sossego, um *hot site* foi disponibilizado para que o público interno pudesse ver todo o material de comunicação interna e externa, além das informações sobre o projeto.



FIGURA 18 –HOME DO PORTAL DA VALE

3.4.6 Ligue 100/Bis



FIGURA 19 – LOGOMARCA LIGUE 100/Bis

O Ligue 100/Bis (Boletim Interno Semanal) nasceu em outubro de 1999, de uma parceria entre a área de Recursos Humanos e a área de Comunicação do Departamento de Ferrosos Norte, o que compreendia as operações da Companhia Vale do Rio Doce no Pará e Maranhão. Os principais objetivos eram: criar e manter um canal

de comunicação eficaz, direto e transparente entre empresa e empregados, prevenir e corrigir conflitos internos, melhorando as relações de trabalho, assegurar o recebimento e o repasse de informações ágeis e seguras, e possibilitar a melhoria do ambiente de trabalho.

O resultado da implantação do veículo nestes estados foi excelente. Além do reconhecimento interno, medido através do número de ligações e da rapidez com que os exemplares se esgotam, o Ligue 100/Bis já ganhou diversos prêmios.

Em 2002/2003, com a reorganização dos veículos de Comunicação Interna da Vale, nacionalizando iniciativas que já eram bem vistas regionalmente, o Ligue 100/Bis foi implantado em toda a Vale (no Espírito Santo o veículo somente foi lançado em 2004).

Por ser uma parceria entre a área de Recursos Humanos e a Comunicação, a execução bem sucedida depende do comprometimento das duas áreas. Além disso, como está escrito no *slogan* do Ligue 100/Bis: “A Vale mais Transparente”, o veículo precisa ter o apoio da alta direção e de todo o quadro gerencial para que o canal de comunicação entre empregados e empresa funcione sem ruídos.

Por isso, o veículo não foi implantado simultaneamente em toda a Vale. Era preciso firmar parcerias com as lideranças de cada localidade para, só então, lançar o Ligue 100/Bis. Na unidade de Sergipe, começou em 16/4/2003; no Rio de Janeiro, em 29/10/2003; em Minas Gerais, em 26/11/2003. Apenas no Espírito Santo, o veículo foi lançado em 2004. Portanto, hoje, o veículo circula em toda a Vale do Rio Doce.

O Ligue 100/Bis é um canal de comunicação entre o empregado e a empresa e funciona da seguinte forma:

- 1- O empregado de qualquer área telefona para o número 100 e deixa sua mensagem (dúvida, reclamação, sugestão, elogio, etc.) numa secretária eletrônica, com identificação facultativa.
- 2 - A área de Recursos Humanos ouve a mensagem e a envia, via correio eletrônico, para as gerências responsáveis.
- 3 – As gerências responsáveis respondem a todas as perguntas e devolvem o correio para a área de RH.

4 - A área de Comunicação Empresarial recebe essas respostas e as formata num informativo semanal, o Boletim Interno Semanal – BIS.

De acordo com o material sobre o Bis produzido para concorrer ao Prêmio Aberje 2003, algumas regras fizeram o sucesso do veículo, tais como: não haver censura; todas as mensagens deixadas na secretária eletrônica serem respondidas, exceto as que são ofensas pessoais e o texto ser leve e direto. O tempero do Ligue 100/Bis fica por conta das charges bem humoradas, fazendo com que o boletim lembre aqueles dos sindicatos, à medida que faz piada com a empresa.

O Bis é composto de duas páginas A4, impressas em duas cores e distribuído todas as quartas-feiras por meio do Jornal Mural. Quando o volume de perguntas e respostas é muito grande, edita-se o Bisão com quatro ou oito páginas. Os exemplares rapidamente se esgotam. Há notícias até de famílias que cobram o boletim em casa.

O Ligue 100/Bis é o único veículo de comunicação interna, exclusivo de cada área, pois as perguntas são particulares de cada localidade, bem como as respostas. Dessa forma, o conteúdo circula apenas naquela localidade. São 11 boletins: Pará, Maranhão, Sergipe, Rio de Janeiro e, em Minas Gerais, Complexo Itabira, Mariana, Minas Centrais, Minas Oeste, Centro de Desenvolvimento Mineral, Belo Horizonte e Estrada de Ferro Vitória a Minas. Com o de Vitória, lançado em 2004, são 12 edições diferentes a cada semana. Além das perguntas, respostas e charges, o veículo também publica notas de interesse geral, na sua maioria, serviços na coluna Geral Geral.

O Projeto Ligue 100/Bis tem tido grande aceitação junto aos empregados. Centenas de ligações são recebidas todas as semanas, por ser um veículo de comunicação interna, no qual há espaço para manifestações de todos os tipos sem qualquer restrição. Além disso, algumas situações já foram resolvidas graças às sugestões feitas via Ligue 100/Bis, o que demonstra transparência nas relações de trabalho. Para o RH, o Ligue 100/Bis funciona como termômetro do clima organizacional, pois os assuntos que mais preocupam os empregados aparecem nas mensagens e é possível agir para prevenir crises. Em 2003, foram publicadas cerca de 800 perguntas e respostas no Bis.



FIGURA 20 – FORMATO LIGUE 100/Bis

Capítulo IV

EM BUSCA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA VALE

Sempre que se fala em “resultados” em Comunicação Interna, a questão que se apresenta é: como mensurar itens como motivação, integração e comprometimento? Como estabelecer graus que possam medir esses conceitos? Como medir o que não pode ser medido? Por estar diante de um processo concreto de Comunicação Interna, a CVRD optou por levantar a eficácia de tudo o que havia sido feito, sempre com foco na percepção do empregado em relação à mudança.

Um ano depois do projeto totalmente implementado, a Vale realizou a Pesquisa de Avaliação de Comunicação Interna, aplicada pela empresa Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão. O objetivo foi avaliar as ações realizadas e os critérios adotados, para identificar pontos fortes e realizar ajustes que assegurem a eficácia do processo de comunicação com seus empregados.

Para isso, foram ouvidos 2.622 empregados. Sobre a representatividade, Ivan Daibert (2004, p.3), sócio-diretor da Medida Certa, explicou em artigo produzido especialmente para o Jornal da Vale:

Para se ter uma idéia da representatividade dessa amostra, na última pesquisa do DataFolha sobre o governo Lula, foram ouvidas 2.306 pessoas em todo o Brasil. Da mesma forma que para experimentar uma sopa basta misturar bem e tomar uma só colher, não é preciso falar com todos os cidadãos para saber da satisfação da população com o governo. Por isso, podemos garantir que a amostra de empregados que selecionamos para esta pesquisa reflete com confiabilidade a opinião do quadro funcional da Vale.

Os resultados foram bastante positivos, alcançando um índice de 93% de percepção de melhoria. Nessa pesquisa, realizada entre os meses de abril e maio de 2004, além dos seis veículos de comunicação da Vale - vale@informar, Jornal da Vale, No Turno, Jornal Mural, Portal Vale e Ligue 100/Bis - , também foram avaliados os eventos, as campanhas internas e o Boletim Gerencial, meio através do qual a informação é repassada ao quadro gerencial. Tais índices, no entanto, não serão abordados, já que o tema deste trabalho trata exclusivamente do Projeto Somos Vale.

A pesquisa foi dividida em duas fases: uma quantitativa e outra qualitativa. Na quantitativa, estratificada segundo as localidades e os grupos funcionais (gerencial, nível superior, administrativo e operacional), foram analisados 2.407 questionários, com perguntas abertas e fechadas, visando à obtenção de respostas espontâneas e estimuladas. Para que os empregados não se sentissem constrangidos ao responder às questões, todos os questionários foram anônimos. É interessante destacar que alguns, com medo de repressão, rasgaram a parte superior da folha que continha um número apenas para controle do quantitativo de questionários (informação verbal)³. A abordagem quantitativa mostrou o grau de satisfação dos empregados em relação a cada um dos seis veículos implementados, conforme dados a seguir:

VALE@INFORMAR

ATRIBUTO	ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO (%)
FORMATO	86
CONTEÚDO	84
REDAÇÃO	89
FREQÜÊNCIA E HORÁRIO	85
ACESSO, CONEXÃO E NAVEGAÇÃO	68
CREDIBILIDADE	88

JORNAL DA VALE

ATRIBUTO	ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO (%)
TAMANHO, FORMATO E APRESENTAÇÃO	86
CONTEÚDO	87
REDAÇÃO E LINGUAGEM	95
FREQÜÊNCIA E DIA DE CIRCULAÇÃO	91
CONFIABILIDADE E DISTRIBUIÇÃO	88
CREDIBILIDADE	93
COBERTURA E REPRESENTATIVIDADE DAS ÁREAS	70

³ DAIBERT, Ivan. Palestra de apresentação dos resultados da pesquisa de Avaliação de Comunicação Interna realizada em 26/07/2004.

NO TURNO		JORNAL MURAL	
ATRIBUTO	ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO (%)	ATRIBUTO	ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO (%)
FORMATO	88	LOCALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO	88
CONTEÚDO: RELEVÂNCIA E VOLUME	84	CONTEÚDO	88
REDAÇÃO E LINGUAGEM	91	REDAÇÃO E LINGUAGEM	94
FREQÜÊNCIA E HORÁRIO	78	FREQÜÊNCIA E TEMPO DE EXPOSIÇÃO	87
REGULARIDADE E PONTUALIDADE	79	REGULARIDADE DE ATUALIZAÇÃO	86
CREDIBILIDADE	90	CREDIBILIDADE	93

PORTAL VALE		LIGUE 100 / BIS	
ATRIBUTO	ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO (%)	ATRIBUTO	ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO (%)
FORMATO	85	FORMATO	88
CONTEÚDO	87	TRANSPARÊNCIA E FRANQUEZA	79
REDAÇÃO E LINGUAGEM	91	REDAÇÃO E LINGUAGEM	94
ACESSO, CONEXÃO E NAVEGAÇÃO	66	PERIODICIDADE E AGILIDADE	88
CREDIBILIDADE	91	ATENÇÃO COM OS PROBLEMAS	84
		CREDIBILIDADE	81

Fonte: Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão

TABELA 1 – ÍNDICES DE SATISFAÇÃO DE CADA VEÍCULO – MAIO 2004

Portanto, a média do índice geral de satisfação com a Comunicação Interna por veículo foi (%):

- vale@informar - 79
- Jornal da Vale - 84,3
- No Turno - 79,9
- Jornal Mural - 83,5
- Portal Vale - 79,3
- Ligue 100/Bis - 82,2

Pode-se concluir que os veículos estão agradando os empregados da Vale, mas ainda têm o que melhorar nos seguintes aspectos, conforme insatisfações explícitas com mais frequência em cada um dos atributos (ver tabela 1) das respostas abertas dos questionários:

vale@informar

“O acesso é difícil, é preciso / Há muitos cliques”

“Faltam notícias interessantes”

“Há muitas matérias longas”

“O horário deveria ser mais cedo, pela manhã” (apenas no Rio de Janeiro o vale@informar sai pela manhã. Nas outras localidades, ele é divulgado à tarde)

“A conexão é lenta”

“O conteúdo é incompleto, superficial e pouco transparente.”

Jornal da Vale

“É grande demais, deveria ser menor, em tamanho A4.”

“Há reportagens desinteressantes, irrelevantes, pouco atrativas.”

“A linguagem é complicada, muito técnica, deveria ser mais próxima do empregado.”

“Deveria ser quinzenal.”

“Chega com atraso, não há pontualidade.”

“Não mostra a realidade, falta veracidade.”

“Não é abrangente, fala pouco da região.”

No Turno

“O formato é muito simples, sem motivação.”

“As notícias são repetitivas.”

“A redação é complicada.”

“O supervisor não divulga todos os dias.”

“É divulgado com atraso.”

“É resumido e incompleto.”

Jornal Mural

“Não são bem localizados. Deveriam estudar locais mais apropriados.”

“Falta informação da área, só fala da Companhia.”

“A linguagem é complicada. Utilizam termos técnicos.”

“Demoram para trocar. É desatualizado. Deveria ser com mais frequência.”

“Os assuntos nem sempre são exposto completos, são resumidos, incompletos.”

Portal Vale

“O novo ficou difícil, confuso.”

“Nem tudo é atualizado e há pouco conteúdo.”

“A linguagem poderia ser mais simples.”

“Nem todos têm acesso, é só para chefes.”

“Há informações desatualizadas.”

Ligue 100/Bis

“Os assuntos são repetitivos, deveriam variar mais.”

“As respostas não são transparentes, não convencem.”

“É preciso melhorar o nível das respostas, não são claras.”

“Falta agilidade, as respostas demoram.”

“As respostas são pouco objetivas e são vagas.”

“Os problemas não são resolvidos, nem tudo é solucionado.”

Já a etapa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas individuais exploratórias, com 27 gerentes e diretores em 10 localidades, e 21 grupos de discussão, em 13 localidades distintas, consolidadas em quatro regiões: Minas Gerais (MG), Espírito Santo (ES), Rio de Janeiro (RJ) e Rosário do Catete, São Luís e Carajás (N/NE). Nesta fase, foram envolvidas 188 pessoas, divididas entre nível superior (NS) e nível administrativo/operacional (A/O). Também nesta etapa qualitativa, o anonimato das informações era garantido pelos entrevistadores. Mais uma vez com medo de

retaliação, um fato interessante para destacar. Um dos grupos redigiu um “termo de compromisso com o anonimato” e fez com que os pesquisadores assinassem o papel (informação verbal)⁴.

LOCALIDADE	CONSOLIDAÇÃO	LOCALIDADE	CONSOLIDAÇÃO
MINAS GERAIS: 10 GRUPOS	MG	ROS. CATETE: 1 GRUPO	N/NE
VITÓRIA: 4 GRUPOS	ES	SÃO LUÍS: 2 GRUPOS	
RIO DE JANEIRO: 2 GRUPOS	RJ	CARAJÁS: 2 GRUPOS	
NÍVEL SUPERIOR: 9 GRUPOS	NS	NÍVEL AD/OPER: 12 GRUPOS	A/O

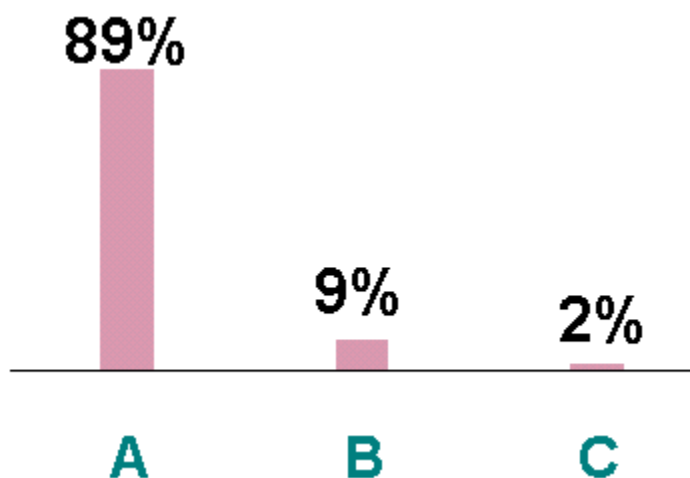
Fonte: Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão

TABELA 2 – DIVISÃO DOS GRUPOS DE DISCUSSÃO POR LOCALIDADE

Numa análise comparativa com o esforço de diagnóstico realizado no início do processo, a pesquisa qualitativa mostrou que 13 em cada 14 empregados da Vale percebem melhorias na Comunicação da empresa com os seus empregados, ao mesmo tempo em que demonstram acreditar que os esforços implementados cumprem com o objetivo de integrar a empresa com o seu quadro funcional, e as pessoas entre si. Veja o gráfico e os percentuais da pesquisa que melhor exprimem tais afirmações:

⁴ *Ibid.*

Comparativamente a um ano atrás, quando foram lançados os 6 veículos do ‘Somos Vale’, a situação atual é...



Fonte: Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão

Nota: Base – 21 *Focus Discussion Groups*

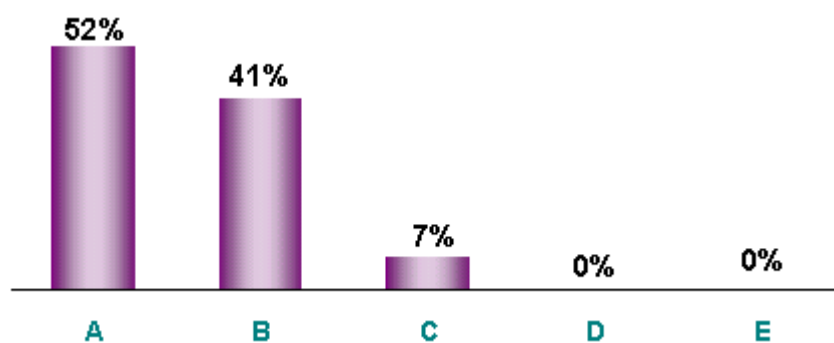
GRÁFICO 1 – PERCEPÇÃO SOBRE MELHORIAS NA COMUNICAÇÃO – MAIO 2004

MELHOR X PIOR	RJ	MG	ES	N	NE	NS	A/O
A. MELHOR	92%	94%	100%	62%	100%	94%	85%
B. IGUAL	8%	6%	0%	28%	0%	3%	14%
C. PIOR	0%	0%	0%	10%	0%	3%	1%

Fonte: Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão

Nota: Base – 21 *Focus Discussion Groups*

TABELA 3 – PERCEPÇÃO SOBRE MELHORIAS NA COMUNICAÇÃO POR LOCALIDADE – MAIO 2004



Fonte: Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão

Nota: Base – 27 entrevistados

GRÁFICO 2 – PERCEPÇÃO SOBRE MELHORIAS NA COMUNICAÇÃO
– MAIO 2004

MELHOR X PIOR	RJ	MG	ES	N/NE
A. MUITO MELHOR	36%	63%	100%	40%
B. MELHOR	55%	37%	0%	40%
C. IGUAL	9%	0%	0%	20%
D. PIOR	0%	0%	0%	0%
E. MUITO PIOR	0%	0%	0%	0%

Fonte: Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão

Nota: Base – 27 entrevistados

TABELA 4 – PERCEPÇÃO SOBRE MELHORIAS NA COMUNICAÇÃO POR
LOCALIDADE – MAIO 2004

Percentual de contribuição dos veículos internos para o entendimento da estratégia corporativa:

Média = 69%

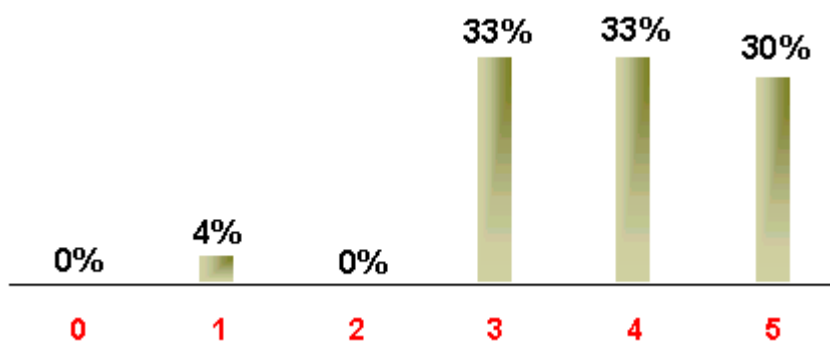
ESTRATÉGIA CORPORATIVA	RJ	MG	ES	N	NE	NS	A/O
PERCENTUAL NA ESCALA DE 0 A 100	93%	71%	78%	65%	70%	62%	74%

Fonte: Medida Certa Pesquisa & *Estratégia de Gestão*

Nota: Base – 21 *Focus* Discussion Groups

TABELA 5 – CONTRIBUIÇÃO DO SOMOS VALE PARA ENTENDIMENTO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA – MAIO 2004

Média = 3,9 = 78%



Fonte: Medida Certa Pesquisa & *Estratégia de Gestão*

Nota: Base – 27 entrevistados

GRÁFICO 3 – CONTRIBUIÇÃO DO SOMOS VALE PARA ENTENDIMENTO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA – MAIO 2004

GRAU DE CONTRIBUIÇÃO	RJ	MG	ES	N/NE
NOTA MÉDIA	4,0	4,3	3,0	3,4

Fonte: Medida Certa Pesquisa & *Estratégia de Gestão*

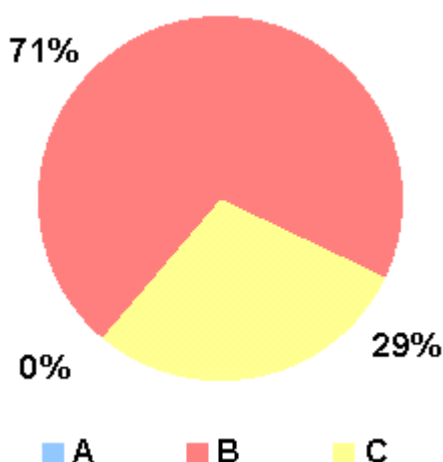
Nota: 0 = Não contribui nada e 5 = Contribui decisivamente

TABELA 6 – CONTRIBUIÇÃO DO SOMOS VALE PARA ENTENDIMENTO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA POR LOCALIDADE – MAIO 2004

Esses são bons percentuais do ponto de vista da Comunicação Interna, do ponto de vista corporativo. Tais resultados ratificam que foram alcançados os objetivos da Comunicação, definidos quando o projeto Somos Vale foi idealizado: unificação do discurso, colaborando para a percepção de uma empresa única, sistematização dos veículos de comunicação com os empregados e busca do pleno entendimento do público interno em relação ao negócio CVRD e seu posicionamento estratégico.

No entanto, os empregados reclamam sobre a “cara” do veículo, extremamente institucional e que não reflete os interesses deles:

Os veículos refletem em seu conteúdo a visão do empregado?



Fonte: Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão

Nota: Base – 21 *Focus Discussion Groups*

GRÁFICO 4 – O SOMOS VALE REFLETE

A VISÃO DOS EMPREGADOS? – MAIO 2004

VISÃO DO EMPREGADO?	RJ	MG	ES	N	NE	NS	A/O
A. SIM, REFLETEM A VISÃO DO EMPREGADO	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
B. NÃO REFLETEM A VISÃO DO EMPREGADO	100 %	43 %	100 %	100 %	0 %	86 %	60 %
C. DEPENDE/OUTRAS RESPOSTAS	0 %	57 %	0 %	0 %	100 %	14 %	40 %

Fonte: Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão

Nota: Base – 21 *Focus Discussion Groups*

TABELA 7 – O SOMOS VALE REFLETE A VISÃO DOS EMPREGADOS? – MAIO 2004

Comentários:

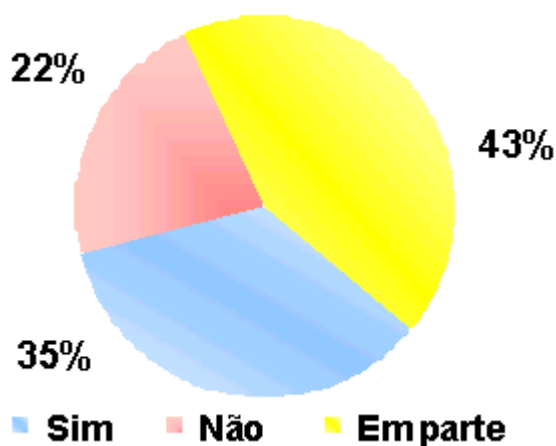
“A maioria dos veículos refletem a visão corporativa, apenas o Lige 100/Bis reflete a visão do empregado.”

“Se refletissem a visão do empregado, todos iriam ler. Só tem informações de outros locais e as notícias não são relacionadas aos funcionários. Os assuntos tratados não estão despertando interesse dos empregados, principalmente de nível mais baixo. As informações não agregam valor. O Bis é o único que se aproxima dessa visão.”

“Depende do veículo. O Bis reflete a visão do empregado porque cada um fala o que quer. Os outros trazem informações para o empregado e não do empregado.”

“Há a tentativa de se colocar um pouco da visão do empregado em cada veículo, mas o principal enfoque é corporativo.”

A resposta dos gerentes e diretores foi distinta, o que ratifica a reclamação dos empregados, deixando evidente que as notícias divulgadas nos veículos internos são de caráter oficial/corporativo:



Fonte: Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão

Nota: Base – 27 entrevistados

GRÁFICO 5 – O SOMOS VALE REFLETE

A VISÃO DOS EMPREGADOS? – MAIO 2004

VISÃO EMPREGADO	RJ	MG	ES	N/NE
A. SIM	18%	60%	0%	60%
B. NÃO	36%	0%	50%	0%
C. EM PARTE	46%	40%	50%	40%

Fonte: Medida Certa Pesquisa & *Estratégia de Gestão*

Nota: Base – 27 entrevistados

TABELA 8 – O SOMOS VALE REFLETE A VISÃO DOS EMPREGADOS?

– MAIO 2004

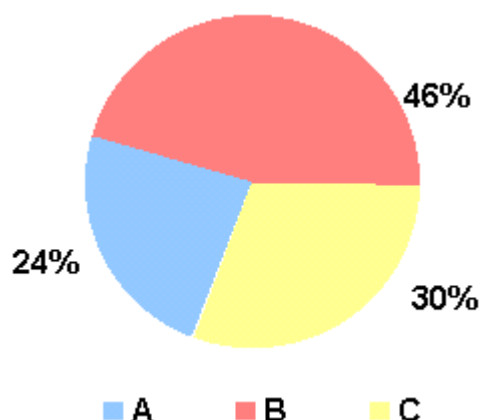
Comentários:

“É a visão da empresa que tem que ser passada. Tem que refletir na linguagem a visão da empresa para formar a visão do empregado.”

“Em parte, precisa melhorar, mostrar mais para a comunidade e os empregados a importância da Vale, melhorando a auto-estima deles; fazer matérias que valorizem mais o empregado, que o façam sentir-se valorizados na comunidade.”

Outra preocupação da equipe de Comunicação Interna durante a criação do Somos Vale era não ferir o regionalismo de cada localidade onde a Vale atua. Por isso, os veículos foram desenhados para que neles fosse divulgado o conteúdo de notícias corporativas ao lado de notícias regionais. Mas, de acordo com a pesquisa, as matérias locais não estão sendo tão bem trabalhadas como se imaginou:

Os veículos levam em conta a realidade local? Veiculam notícias locais?



Fonte: Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão

Nota: Base – 21 *Focus Discussion Groups*

GRÁFICO 6 – OS VEÍCULOS LEVAM EM CONTA A REALIDADE LOCAL? – MAIO 2004

REALIDADE LOCAL, NOTÍCIAS LOCAIS?	RJ	MG	ES	N	NE	NS	A/O
A. SIM, CONSIDERAM, VEICULAM NOTÍCIAS LOCAIS	50 %	21 %	33 %	16 %	0 %	16 %	30 %
B. NÃO CONSIDERAM, NÃO VEICULAM NOTÍCIAS LOCAIS	50 %	35 %	33 %	84 %	0 %	55 %	40 %
C. DEPENDE/OUTRAS RESPOSTAS	0 %	43 %	33 %	0 %	100 %	29 %	30 %

Fonte: Medida Certa Pesquisa & *Estratégia de Gestão*

Nota: Base –21 *Focus Discussion Groups*

TABELA 9 – OS VEÍCULOS LEVAM EM CONTA A REALIDADE LOCAL? – MAIO 2004

Comentários:

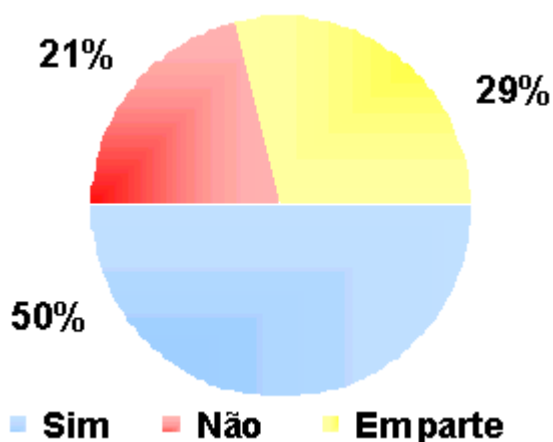
“Depende do veículo. O jornal não foca a área, apesar de haver uma página específica para as regiões. No caso de feijão e fábrica, quase não há citação. Itabira quase sempre é mencionada. Às vezes não há divulgação nem mesmo de elogios que a área recebe por parte de diretorias executivas. Notícias locais são focadas no jornal mural e um pouco mais no vale@informar.”

“Existe um comitê que amplia a possibilidade de ter fatos locais divulgados; as iniciativas existem, mas ainda são poucas. O que aparece mais é Rio e Vitória.”

“Falta percepção de cobertura jornalística, pró-atividade; não há deslocamento até as áreas para fazer a cobertura e, quando há, às vezes nem máquina fotográfica tem. Há uma certa insatisfação com a maneira de como as informações das áreas são tratadas pela comunicação, com distorções. É insuficiente a quantidade de páginas destinada ao sistema norte. A gente que é da área e tem interesse em divulgar é que deve correr atrás.”

“Metade acha que há pouca notícia local. Às vezes sabe-se de obras importantes na região através da comunidade. Os veículos dão mais importância a outras regiões e a área de comunicação não tem uma forte atuação na busca de informações locais. desconhecem os critérios de seleção das notícias e muitas informações importantes e de qualidade não circulam nos veículos internos. outra metade acha que o que é veiculado é suficiente, mas nem sempre é veiculada com o devido destaque. é necessário criar na empresa a cultura de passar as informações para a comunicação e não ficar passivamente esperando.”

Para metade dos empregados de nível gerencial, no entanto, as notícias locais têm seu lugar de destaque:



Fonte: Medida Certa Pesquisa & Estratégia de Gestão

Nota: Base – 27 entrevistados

GRÁFICO 7 – OS VEÍCULOS LEVAM EM CONTA A REALIDADE LOCAL? –
MAIO 2004

VISÃO EMPREGADO	RJ	MG	ES	N/NE
A. SIM	46%	40%	33%	80%
B. NÃO	36%	20%	0%	20%
C. EM PARTE	18%	40%	67%	0%

Fonte: Medida Certa Pesquisa & *Estratégia de Gestão*

Nota: Base –27 entrevistados

TABELA 10 – OS VEÍCULOS LEVAM EM CONTA A REALIDADE LOCAL? – MAIO 2004

Os resultados da pesquisa permitiram à área de Comunicação tomar conhecimento dos pontos fortes e dos aspectos que precisam melhorar, em cada localidade pesquisada e em cada grupo funcional. Embora tenham sido obtidos índices de satisfação muito bons, indicando o sucesso das mudanças promovidas na Comunicação Interna, foram detectadas também algumas oportunidades de melhoria. A pesquisa servirá como base para a elaboração de um plano de ação com novos projetos a fim de tornar o acesso à informação e o diálogo entre os empregados e a Companhia cada vez mais fácil e ágil.

CONCLUSÃO

Cada vez mais se evidencia o fato de que a comunicação integrada é o melhor caminho para formar e consolidar um conceito empresarial. Ela passa a ser a arma estratégica para a sobrevivência e desempenho de uma organização numa realidade complexa e que se altera de forma muito rápida: a sociedade informacional.

Atualmente, não é mais possível pensar em trabalhos de imprensa, em peças publicitárias, em realização de eventos e, principalmente, em veículos internos de comunicação, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação. Com a integralidade das áreas, os resultados são mais abrangentes, pois atingem o público de forma mais eficaz, com mensagens claras, coesas e criativas, com muito mais competência e qualidade no trabalho.

O projeto de Comunicação Interna da Vale - Somos Vale - busca oferecer uma comunicação de valor, de qualidade e de confiabilidade para o empregado, minimizando os ruídos e maximizando o relacionamento entre as partes. O Somos Vale mostra como é possível, mesmo numa empresa de grande porte como a CVRD, se comunicar com os empregados de modo a atingir as metas internas e globais da organização.

Na Companhia Vale do Rio Doce existia a necessidade de melhorias nos processos internos, pois a comunicação precisava se ajustar para contribuir efetivamente para o alcance das metas e objetivos da empresa de ser uma das três maiores mineradoras do mundo até 2010, com negócios agregados em logística e energia. Após um trabalho de consultoria em 2002, constatou-se que dentre as diversas áreas da CVRD, a comunicação e seus processos precisavam ser reestruturados para melhoria de *performance* da empresa. Criou-se então o Departamento de Comunicação Institucional (DICI) com autonomia para criar, melhorar e modificar os processos comunicacionais, a fim de atender às expectativas da visão estratégica da empresa.

Para o começo dessa reestruturação no departamento foram eleitas como prioridade de trabalho algumas atividades da comunicação que tinham impactos imediatos e diretos sobre os resultados da empresa e seu relacionamento com os públicos de interesse. Um desses processos foi o de Comunicação Interna. Percebeu-

se que esta área estava sendo trabalhada de maneira segmentada, o que de certa forma, a tornava insatisfatória. Isto era evidente tanto para os empregados, que recebiam diversos informativos diariamente e, por isso, não conseguiam absorver seu conteúdo; como para a área de Comunicação, que não tinha controle sobre o que era dito. As diversas gerências desenvolviam internamente, juntas, mais de 40 informativos diários, entre eles jornais, quadros, murais, e-mails, *folders*, entre outros.

Por isso, a principal tarefa da comunicação interna foi a de encontrar caminhos capazes de integrar a empresa, interagir com os empregados e incorporar neles o sentimento de pertencimento a uma só empresa, unificando o discurso institucional. Assim, o Somos Vale surgiu como uma das soluções. Para cada grupo de empregados foi traçada uma abordagem e uma estratégia diferente a fim de atender as demandas e necessidades deste público-alvo. Fazem parte deste projeto seis veículos de Comunicação Interna: vale@informar, Jornal da Vale, No Turno, Jornal Mural, Portal Vale e Ligue100/Bis, que foram devidamente detalhados no terceiro capítulo deste estudo.

Após essa reestruturação e com a mudança de postura da comunicação, constata-se que a empresa está mais apta a atingir seus objetivos mercadológicos. Com a implantação dos seis veículos de Comunicação Interna, os empregados têm agora percepção clara das metas da empresa e trabalham a fim de alcançá-las. Trabalharam para alcançar os U\$ 25 bilhões de valor de mercado - a Vale acreditava que estaria entre as três maiores empresas de mineração do mundo ao atingir tal marca -, e agora se esforçam para que a CVRD o aumente ainda mais e chegue entre as três primeiras do ranking. Desde a implementação do projeto, em 16 de novembro de 2002, a Vale já aumentou consideravelmente seu valor de mercado. Neste dia, especificamente, a Companhia valia U\$ 10,13 bilhões. Este ano, a CVRD superou suas próprias expectativas e atingiu em 29 de setembro a marca dos U\$ 25 bilhões, comprovando que a empresa está no caminho certo e que a mudança de postura foi realmente válida.

Por sua dimensão, que determina diferenças culturais e distâncias geográficas, a CVRD optou por valer-se da informação para, através dela, gerar a integração e motivação nos empregados. A comunicação, tanto informativa quanto motivacional,

neste momento, acontece por meio dos veículos. Os empregados, por sua vez, quando desejam alguma informação, independente de ser corporativo ou local, sabem onde procurar por se tratarem de canais oficiais.

O novo jeito de fazer Comunicação Interna da Vale do Rio Doce está cumprindo com seu desafio de garantir que a informação contribua para solidificar as diretrizes e os valores da empresa, dentro de um processo educativo, que se caracteriza pela transparência e respeito em relação ao público interno. Os veículos, as campanhas e os eventos realizados estão colaborando para que a empresa atinja seu objetivo de ser uma das três maiores mineradoras do mundo até 2010, com negócios agregados em logística e energia.

O Somos Vale é ainda um projeto recente, mas que tem alcançado aceitação, aprovação e colaboração dos empregados, o que é comprovado pela pesquisa encomendada para avaliar a Comunicação Interna, um ano após a implementação do projeto. Realizada com 2.622 empregados, a pesquisa obteve resultados satisfatórios, com um índice de 93% de percepção de melhorias dos processos comunicacionais.

Mas é certo que muito caminho há de ser percorrido e que melhorias sempre não de existir, pois se trata de um projeto de mudança de postura empresarial com resultados sólido de médio a longo prazos, mas, já na avaliação de curto prazo, é possível perceber a melhoria e mudança de atitudes e comportamentos na empresa.

Com perseverança e a prática sistêmica da comunicação, a CVRD estará cada dia mais próxima de seus objetivos, metas e principalmente de seus empregados.

ANEXOS

ANEXO A – IMPACTO AMBIENTAL

Ibama multa a Vale em R\$ 2 milhões

Companhia foi autuada por causar danos ambientais no entorno da Floresta de Carajás

LUIZ MAKLOUF CARVALHO

SÃO LUÍS – O Ibama autuou a Companhia Vale do Rio Doce – uma das gigantes da mineração mundial, cujo presidente, Roger Agnelli, acompanhou o presidente Lula na viagem à China – em multa de R\$ 2 milhões, “por estar causando danos ambientais no entorno da Floresta Nacional de Carajás, por meio do lançamento de efluentes provenientes do beneficiamento de cobre na mina do Sossego” e “por não ter atendido às condicionantes impostas na autorização de desmatamento”.

A mina fica em Canaã dos Carajás, sudeste do Pará.

O auto de infração n.º 414490, obtido pelo Estado, foi lavrado na quarta-feira, na sede da Vale, no Projeto Carajás, em Parauapebas. Assina-o, pelo Ibama, o técnico ambiental Robson Pinto Pacheco. Pela CVRD, o gerente de Processo do Projeto Cobre, Marco Antônio Nankran Rosa. A empresa tem até 20 dias para recorrer.

O Ibama fiscalizou a mina do Sossego, de avião, em 23 e 30 de abril. O relatório afirma que “foi constatado lançamento de rejeitos na parte sul da floresta”. Com o uso de GPS, os analistas

identificaram os pontos de vazamento “de grande quantidade de rejeito diretamente no solo, sem qualquer impermeabilização ou tratamento prévio do resíduo”.

A Vale foi notificada. Nova vistoria foi feita na quarta-feira. Segundo o novo relatório, a empresa interrompeu o lançamento de rejeito “momentos antes da fiscalização”. Mesmo assim, constatou-se que não houve prepa-

ro prévio da área receptora do rejeito, como determinava a autorização para desmatamento. Procurada ontem de manhã, a direção da companhia mineradora não foi encontrada.

EMPRESA
TEM 20 DIAS
PARA
RECORRER

O Estado de S. Paulo – 30/05/2004

ANEXO B – MUDANÇA NAS RELAÇÕES TRABALHISTAS (TERCEIRIZAÇÕES, DEMISSÕES, ETC.)

Metabase ameaça levar Acordo Coletivo à Justiça se Vale demitir os funcionários do almoxarifado

Matt Silade Santos

DA REDAÇÃO

ITABIRA - O presidente do Metabase (Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Extração do Ferro e Metais Básicos de Itabira), Paulo Soares de Souza, disse que, se a Companhia Vale do Rio Doce demitir os funcionários do almoxarifado – que está sendo terceirizado –, a negociação sobre o Acordo Coletivo 2004/2005 será na Justiça. É mais uma ameaça do sindicalista, que no passado fez uma negociação dura com a mineradora.

Paulo Soares se encontra hoje, no Rio de Janeiro (RJ), com o diretor do Setor de Recursos Humanos da Vale, Marcos Roger. A reunião

O sindicalista se diz preparado para o embate e admite que as discussões não serão fáceis, mas tem esperança de sair com um saldo positivo do encontro. Ele informou ontem, por volta das 16h40, que já estava saindo de Itabira para o Rio de Janeiro. Paulo Soares declarou que pretendia fazer plantão na porta da empresa já a partir das 7 horas da manhã de hoje, para não correr nenhum risco de não ser atendido por Marcos Roger.

Segundo ele, as discussões sobre o Acordo Coletivo ainda não começaram e nem começarão antes de se resolver o problema dos trabalhadores do almoxarifado. O presidente quer que os traba-

A estratégia de não aceitar que os trabalhadores diretos da Vale sejam transferidos para a empreiteira justificase-se pelos baixos salários e a instabilidade do serviço. A Vale tem hoje 2.150 trabalhadores diretos e mais 3.250 em empreiteiras.

O presidente acusa também a Vale de se negar a entregar os laudos, com os quais os 200 trabalhadores comprovariam no INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) que têm direito à aposentadoria especial. Ele prometeu cobrar os documentos, sem os quais os aposentáveis não conseguem ingressar com o pedido no instituto.

ANEXO C – IMPACTO SOCIAL CAUSADO PELA IMPLANTAÇÃO OU ENCERRAMENTO DE OPERAÇÕES EM LOCAIS ATÉ ENTÃO REMOTOS

Pendenga em Candonga

Suspensão funcionamento da Usina Hidrelétrica de Candonga, construída pelo consórcio Alcan-Vale

A 2ª Vara Cível de Ponte Nova publicou, no dia 16 último, liminar adiando o início do funcionamento da Usina Hidrelétrica de Candonga, empreendimento formado pelo consórcio Companhia Vale do Rio Doce e Alcan Alumínio do Brasil no município de São Sebastião do Soberbo, na Zona da Mata mineira. A barragem, que tem potência instalada de 140 mw, 65 metros de altura e ocupa 2,8 km² do Rio Doce, foi construída para gerar energia para as áreas de produção das duas empresas.

A ação civil pública ambiental foi movida pelo Núcleo de Assessoria aos Atingidos por Barragens com a intenção de garantir o cumprimento de alguns

pontos acordados com cerca de 150 famílias da comunidade do distrito de Santa Cruz do Escalvado. A maioria já abandonou suas casas e se mudou para Nova Soberbo, onde o consórcio construiu novas moradias. Até o fechamento da edição, o consórcio não havia entrado com recurso contra a liminar.

O processo tem sido marcado pela resistência das famílias em sair do local antes que recebam o projeto de reativação econômica que está sendo alinhavado pelo consórcio. Segundo o padre Antônio Claret, uma das principais lideranças do Movimento dos Atingidos por Barragens, "as famílias resistentes de Soberbo vêm sofrendo retaliações de todo tipo, como o não recebimento de cesta básica - contrariando determinação da Feam - , fechamento e abandono da estrada que dá acesso à cidade de Rio Doce, corte de água e demolição da Escola Municipal José Gomes de Souza, onde a comunidade se reunia:

"Os empreendedores se aproveitaram da falta de informação da população ribeirinha e da ingenuidade dos políticos que administravam a cidade na época do início



Jornal do Brasil – 06/05/2004

Famílias abandonam terra a ser inundada

RICARDO BEGHINI

Emocionadas, as 20 famílias que insistiam em permanecer em Soberbo, distrito de Santa Cruz do Escalvado, Zona da Mata, a 225 quilômetros de Belo Horizonte, deixaram pacificamente suas casas ontem, mesmo não aceitando alguns pontos do acordo feito com o Consórcio Candonga, formado pela Aluminos do Brasil (Alcan) e Companhia Vale do Rio Doce. A empresa vai alagar a área para construir uma hidrelétrica, mas enfrentava resistência. Uma liminar garantiu ao consórcio a posse das moradias que ainda estavam habitadas. Para evitar o descumprimento da ordem judicial, os oficiais de justiça tiveram o apoio de mais de 120 homens da Polícia Militar para arrombar as casas e transportar os móveis deixados pelas últimas famílias. Toda a movimentação foi acompanhada por representantes do Ministério Público e da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

Desde setembro do ano pas-

sado, mais de cem famílias foram transferidas para a localidade de Nova Soberbo, criada pela empresa para substituir o atual distrito. A estratégia de continuar morando no lugar, adotada pelos moradores remanescentes, foi uma forma de protesto contra as negociações que não teriam avançado em vários pontos. Até o momento a empresa não apresentou o plano de reativação econômica nem indenizou os garimpeiros e meeiros, alega Maria Francisca de Oliveira, assessora do Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB), que tem um escritório regional em Ponte Nova. Segundo Francisca, as negociações para a indenização de alguns moradores teriam ocorrido sob muita pressão e de maneira truculenta por parte do consórcio. "Eles resistiram até agora, porque não aceitaram o preço, que, muitas vezes, foi imposto", disse.

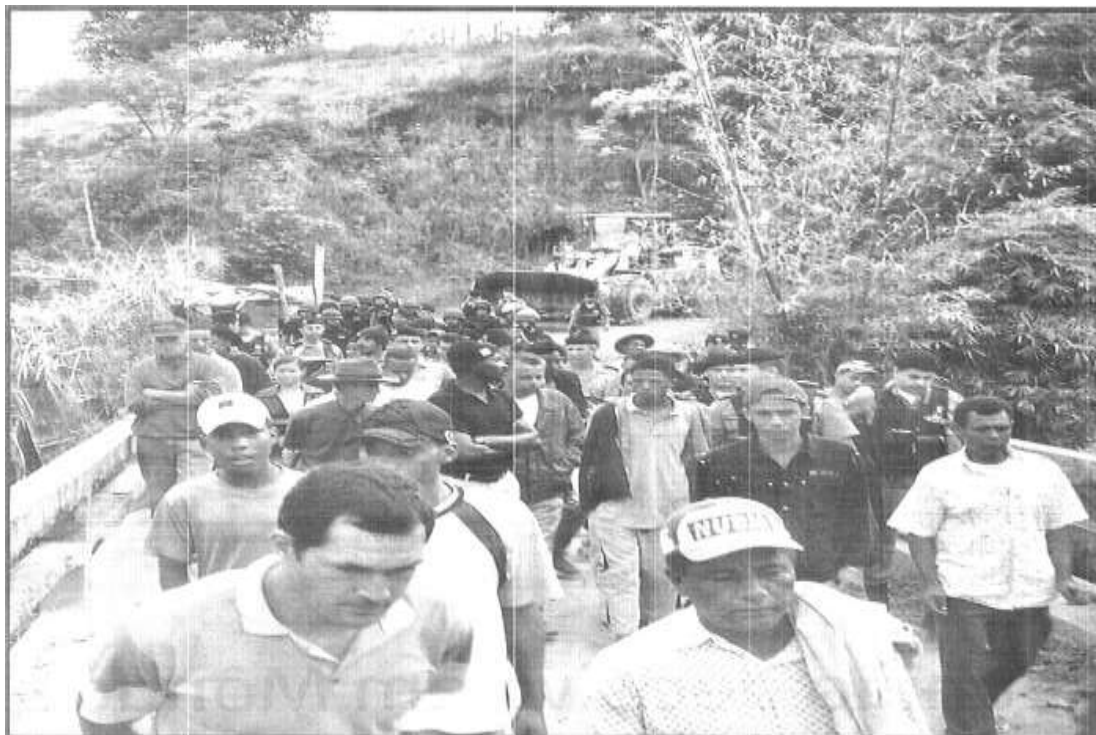
A assessora informou que o MAB defende uma negociação coletiva, que leve em conta o conjunto da população, ao contrário dos acordos individuais

que vêm sendo firmados até agora. O MAB reclama também que algumas casas de Nova Soberbo já apresentaram defeitos de construção, apesar do pouco tempo de uso. Além disso, o terreno do novo distrito é mais arenoso e menos fértil, prejudicando muitos moradores que cultivavam verduras e legumes nos quintais da antiga localidade.

PLANO O Consórcio Candonga alega que as negociações com as famílias que se sentem prejudicadas financeiramente ainda não terminaram. Segundo Maurício Martins, gerente de comunicação do consórcio, a falta de acordo em alguns pontos não é motivo para a permanência dos moradores no distrito. "O plano de reativação econômica começou a ser analisado em abril do ano passado a partir de um estudo da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e ainda está em processo de discussão", disse, salientando que existem comissões empenhadas em debater e resolver o problema. Elas são formadas por representantes da em-

presa, do Conselho Estadual de Política Ambiental (Copam) e do próprio Movimento dos Atingidos pelas Barragens. Sobre as novas moradias que apresentaram falhas de construção em Nova Soberbo, Martins informou que o Consórcio possui um sistema de acompanhamento e fará a recuperação se ela for necessária.

As obras da hidrelétrica do Consórcio Candonga foram iniciadas em 2001 e, depois de pronta, a usina terá 140 megawatts de potência. Metade da energia produzida na hidrelétrica vai abastecer a fábrica da Alcan em Ouro Preto. Os outros 50% de energia de elétrica serão destinados a operações ainda não definidas da Companhia Vale do Rio Doce. Uma área de 2,8 quilômetros será alagada na zona rural de Santa Cruz do Escalvado, incluindo o distrito de Soberbo. Em 30 de março deste ano, o Consórcio Candonga ganhou uma licença de operação do Copam, após análise dos laudos técnicos emitidos pela Fundação Estadual do Meio Ambiente (Feam).



Moradores cumprem decisão judicial e deixam as casas. Movimento dos Atingidos por Barragens questiona condução do processo de negociação

Estado de Minas – 04/05/2004

ANEXO D – CONFLITO COM GRUPOS SOCIAIS ORGANIZADOS (TRIBOS INDÍGENAS, MST)

Xikrin ameaçam parar mina de cobre da Vale do Rio Doce

Os índios da tribo Xikrin do Cateté ameaçam paralisar as atividades da mina de cobre do Sossego, da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), em Canaã dos Carajás. Na última segunda-feira,², os índios acamparam nas proximidades da portaria da mina. Eles reivindicam a paralisação das atividades operacionais alegando que a área da mina estaria so-

bre cemitério indígena.

A CVRD esclareceu, em nota divulgada à imprensa pela assessoria de imprensa, que a Secretaria de Tecnologia e Meio Ambiente (Sectam), emitiu as licenças prévia de implantação e operação para o projeto Sossego. Entre elas, as de pesquisa e resgate arqueológico, realizadas em parceria com o Museu Paraense Emílio Goeldi.

Amazônia Jornal – 04/08/2004

**ANEXO E – QUESTÕES DE ORDEM INSTITUCIONAL (DENÚNCIAS,
ACIRRAMENTO DE RELAÇÕES, PROBLEMAS DIPLOMÁTICOS, ETC.)**

**Federais investigam
espionagem de índios feita
pela Vale em Marabá**

**Polícia Federal investiga
espionagem da Vale em Marabá**

A CVRD está respondendo a inquérito na Polícia Federal e é alvo de processo administrativo do Ministério Público Federal da União por espionar índios gaviões e o prédio-sede da Procuradoria no município. O chefe de segurança da Vale admitiu que a empresa mantém um banco de dados com informações de fotografias de índios e de procuradores federais.

O Liberal – 12/02/2004

ANEXO F – ACIDENTES COM VÍTIMAS OU DANOS AMBIENTAIS, INTERDIÇÕES E OUTRAS OCORRÊNCIAS OPERACIONAIS.



CENTRO-ATLÂNTICA

Metade dos 75 vagões da composição que seguia do Triângulo Mineiro para Vitória descarrila na região Leste de Belo Horizonte

Acidente expõe perigo de ferrovia

CRISTIANA ANDRADE

Trinta e sete vagões de trem da Ferrovia Centro-Atlântica (FCA) tombaram, ontem à tarde, no km 648 do trecho ferroviário entre as estações Horto e General Carneiro, região conhecida como curva do Cachorro Magro, bairro Casa Branca, Leste de Belo Horizonte. As unidades faziam parte da composição prefixo C706, com 75 vagões, conduzida por duas locomotivas da Ferrovia Vitória-Minas, carregada com grãos e farelo de soja, que trafegava do Triângulo Mineiro para o porto de Vitória, no Espírito Santo.

O acidente ocorreu por volta das 15h20, não deixou ninguém ferido e nem provocou danos ambientais. A empresa ainda desconhece os motivos do acidente e não sabe quando vai liberar a ferrovia. O trem tinha acabado de sair da estação Horto, a três quilômetros de distância do local e, segundo informações da FCA, andava a 30 km/h. Com o tombamento, houve tu-

multo, porque centenas de pessoas que moram no entorno saíram a carga, carregando os grãos de soja e o farelo em sacos, mochilas, carrinhos de mão e lombos de burro. Técnicos da empresa FCA foram para o local fazer perícia e estudar as possíveis causas do acidente.

De acordo com o gerente-geral do Corredor Centro da FCA (trecho entre Irajá de Minas e Sabará), Marcelo Barros, o perfil da região não é dos melhores para uma ferrovia, pois tem curvas acentuadas. "No entanto, a linha é muito boa e passa constantemente por manutenção", informou. Diariamente, a FCA faz cerca de 40 viagens nesse trecho. O último acidente ocorrido nesse mesmo local foi em 20 de março de 2000, quando 11 vagões-tanque, com 60 mil litros de combustível, descarrilaram, causando incêndio de graves proporções.

A comunidade da região teme pela proximidade da linha com as casas. O agente de saúde Cláudio Roberto Nascimento, de

31 anos, contou que sua irmã viu o acidente e desmaiou na hora. "Havia várias crianças brincando perto da linha quando os trens começaram a tombar." A professora Rosângela do Nascimento, de 35, disse que a FCA cuida da manutenção da ferrovia, mas não coloca cercas no local. "Nossa única preocupação é com a segurança. Não há nada que separe nossas casas dos trilhos. Essa curva é perigosíssima."

A FCA informou que desenvolveu um projeto - Travessia de Belo Horizonte - que propõe a retificação e duplicação de todo o traçado ferroviário entre os bairros Horto e Caetano Furquim, beneficiando as comunidades dos bairros São Geraldo, Casa Branca e Caetano Furquim. O projeto, com investimentos de R\$ 90 milhões, está sendo analisado pela RPPSA, Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes (DNIT), Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e Prefeitura Municipal de Belo Horizonte.

Estado de Minas – 25/10/2004



FORA DOS TRILHOS

Metade dos 75 vagões da composição que seguia do Triângulo Mineiro para Vitória descarrila na região Leste de Belo Horizonte.

Hoje em dia – 25/10/2004

ANEXO G – REPERCUSSÃO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

Papéis da Vale caem com boato de compra de empresa canadense

Daniela Camba e Felipe Frisch
De São Paulo

As ações preferenciais da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) despencaram durante o pregão de ontem, após a confirmação da exploradora de cobre e zinco canadense Noranda de que está analisando propostas para a venda do controle. Mesmo sem a confirmação de que a Vale é a interessada, as ações PNA da mineradora brasileira chegaram a R\$ 114,98 durante o dia, próximas da mínima do ano (R\$ 112, em 10 de maio) e fecharam a R\$ 117, com queda de 3,14%, a maior baixa do Ibovespa, num dia em que o índice subiu 2,13%. As ações ordinárias caíram 3,06%, para R\$ 138,05. No ano, as ações PNA da mineradora caíram 22,31%.

Uma das preocupações dos investidores é com relação ao valor pedido pelos controladores da canadense, de US\$ 3 bilhões, muito acima dos US\$ 2 bilhões que teriam sido propostos pela Vale. Para bancar a oferta, a empresa brasileira pode decidir por um aumento de capital, o que diluiria o peso dos acionistas minoritários no capital total.

Uma possível diluição acertaria em cheio muitos brasileiros que usaram parte do seu FGTS para comprar ações da mineradora em 2002. Além disso, ao fazer um investimento desse porte, a empresa pode reduzir sua liquidez e os dividendos pagos aos acionistas.

A Vale não se pronunciou sobre a operação, o que aumentou a especulação. Segundo a analista de mineração da Coinvalores, Elaine Rabelo, a corretora colocou em revisão o preço justo para as ações, que era de R\$ 200 no caso das ON. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) pediu um esclarecimento da companhia.

Numa primeira análise, o mercado faz ressalvas à operação. O analista de um banco de investimento alerta para o fato de a Noranda ter múltiplos (preço da ação sobre lucro projetado, por exemplo) muito próximos aos da Vale, o que significaria que a empresa canadense não é um ativo barato.

Uma das preocupações é sobre o quanto a aquisição agregaria de valor aos negócios da Vale, cuja produção está concentrada em minério de ferro, enquanto o foco da Noranda são metais de base, como cobre e zinco. "Numa avaliação preliminar, a aquisição parece ir contra a estratégia que a Vale assumiu nos últimos anos", diz o chefe de análise da corretora ABN Amro, José Cataldo.

Ele lembra que a empresa se desfiça de outros negócios, para focar-se apenas em minério de ferro. Para o analista, no entanto, ainda é cedo para tirar conclusões. "A Vale é extremamente profissional e não dará um tiro no pé", completa.

Uma definição que os analistas aguardam é com relação ao endividamento bruto de US\$ 3,1 bilhões e líquido de US\$ 2,7 bilhões da mineradora canadense. A dívida é se o passivo será assumido totalmente pela brasileira. A dívida é inferior aos US\$ 4,72 bilhões do débito da Vale no final de 2003, mas o potencial de geração de caixa das empresas não é comparável. Cataldo, da ABN Amro, lembra que, em 2003, a Vale faturou US\$ 6,6 bilhões, contra US\$ 4,7 bilhões da Noranda.

Fora isso, a margem bruta da CVRD em 2003 foi de 43,5% e a da Noranda, 8,8%, mesmo sendo uma empresa do mesmo porte da Vale, o que mostra que a companhia canadense é menos rentável e a aquisição poderia prejudicar os números da Vale. "Foi um ano bom para a Vale e é claro que as empresas atuam em áreas diferentes e se beneficiam de forma diferente da valorização das commodities, mas a disparidade ainda é grande nos resultados", avalia Elaine Rabelo. Apesar disso, ela destaca que a Vale está dando um passo importante "abrindo o leque de produtos", e esta seria a primeira aquisição grande após diversas menores. (Mais informações na Página B7.)

Valor Econômico – 17/06/2004

BIBLIOGRAFIA

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM Editores, 1998.

_____. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2003.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo, Editora Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial e processo de gestão**. Comtexto Comunicação e pesquisa. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br>>. Acesso em: 23 out. 2004.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura, v.1. Tradução de Roneide Venâncio Majer. 7 ed. rev. aum.. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Título original: The rise of the network society.

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. **Relatório Anual**. Rio de Janeiro: Departamento de Comunicação Institucional, 2003.

CONGRESSO BRASILEIRO DE JORNALISMO EMPRESARIAL, ASSESSORIA DE IMPRENSA E RELAÇÕES PÚBLICAS. 6., 2003, Rio de Janeiro. **Um novo jeito de fazer Comunicação Interna**. Rio de Janeiro: CVRD, 2003.

CUNHA, Thereza Cristina Guerra e ROSA, José Antônio. **Jornal da Empresa**. São Paulo: Editora STS, 1999.

DAIBERT, Ivan. **Pesquisa de Satisfação**: um *check-up* e ações de melhoria. Jornal da Vale, Rio de Janeiro, ano 29, n.272, p.3, set. 2004.

DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL. **Seis veículos** – Prêmio Aberje 2003, Categoria Campanha de Comunicação Interna. Rio de Janeiro: CVRD, 2003. CD-ROM.

ECO, Humberto. A escolha do tema. In: **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Integrada**: estratégias empresariais e ações de comunicação e marketing sob a mesma direção. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/eventos/encontro3/margarida_kunsch.ppt>. Acesso em: 02 nov. 2004.

_____. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. Como utilizar adequadamente as Relações Públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Pioneira, 2001.

_____. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na Comunicação Organizacional. 2 ed. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

LÉVY, Pierre. **A Conexão Planetária – o mercado, o ciberespaço, a consciência**. São Paulo: Editora 34, 2000.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial Integrada**. Como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

_____. **Imagem empresarial**. Como as organizações e as pessoas podem proteger e tirar proveito do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

SANTAELLA, Lucia. O projeto de pesquisa e seus passos. In: **Comunicação e Pesquisa**: projetos para mestrado e doutorado. São Paulo: Hacker, 2002.